



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Nicole Giefing**

**Ermittlung der strategischen  
Ausgangssituation und die  
damit verbundene Abgren-  
zung des relevanten Marktes  
eines Kleinunternehmens am  
Beispiel SEIBOLD Wasser-  
Analysatorenfabrik GmbH**

Mittweida, 2013

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Ermittlung der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Abgren- zung des relevanten Marktes eines Kleinunternehmens am Beispiel SEIBOLD Wasser- Analysatorenfabrik GmbH**

Autor:

**Frau Nicole Giefing**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW08w2BHA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Zweitprüfer:

**Michael Kanna, M.Sc.**

Einreichung:

**Mittweida, 29.01.2013**

Bewertung:

**Mittweida, 2013**

# **BACHELOR'S THESIS**

---

## **Evaluation of a small company's strategic initial position and the associated definition of relevant markets using the example of SEIBOLD Wasser- Analysatorenfabrik GmbH**

author:

**Mrs. Nicole Giefing**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW08w2BHA**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

second examiner:

**Michael Kanna, M.Sc.**

submission:

**Mittweida, 2013-01-29**

evaluation:

**Mittweida, 2013**

---

### **Bibliografische Beschreibung:**

Giefing, Nicole:

Ermittlung der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Abgrenzung des relevanten Marktes eines Kleinunternehmens am Beispiel SEIBOLD Wasser-Analysatorenfabrik GmbH. - 2013. - VI, 69, A-VIII S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013

### **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Ermittlung der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Abgrenzung des relevanten Marktes eines Kleinunternehmens am Beispiel SEIBOLD Wasser-Analysatorenfabrik GmbH. Das Hauptziel ist, die Grundlagen zur Marktabgrenzung zu erarbeiten. Zusätzlich sollen diese am Beispiel SEIBOLD Wasser-Analysatorenfabrik GmbH veranschaulicht werden.

# INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	VI
1 Vorstellung des Unternehmens SEIBOLD .....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung .....	3
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
2 Abgrenzung des relevanten Marktes .....	5
2.1 Charakterisierung von Märkten .....	5
2.2 Zweck der Marktabgrenzung .....	7
2.3 Abzugrenzende Objekte .....	8
2.3.1 Sachliche Abgrenzung .....	8
2.3.2 Zeitliche Abgrenzung .....	10
2.3.3 Räumliche Abgrenzung .....	10
2.4 Abgrenzungskriterien .....	11
2.5 Vorstellung ausgewählter Konzepte .....	14
2.5.1 Volkswirtschaftliche Ansätze zur Marktabgrenzung .....	14
2.5.2 Die Marktabgrenzung in der Marketingtheorie .....	18
2.5.3 Problematik der Marktabgrenzung .....	22
2.6 Quantifizierung des Marktes .....	23
3 Marktsegmentierung .....	25
3.1 Inhalt und Aufgabe der Marktsegmentierung .....	25
3.2 Segmentierungskriterien .....	28
3.2.1 Segmentierungskriterien für den Konsumgütermarkt .....	29
3.2.2 Segmentierungskriterien im Unternehmensbereich .....	30
3.3 Strukturelle Ansätze zur Segmentierung .....	31
3.3.1 Einstufige Ansätze .....	31
3.3.2 Mehrstufige Ansätze .....	32
3.3.3 Mehrdimensionale Ansätze .....	33

3.4 Selektion von Ländern .....	34
3.3.1 Portfoliomodell und Länderbewertung.....	35
3.3.2 Verfahren zur Länderauswahl .....	36
4 Analyse der Unternehmensumwelt .....	39
4.1 Makroumwelt.....	39
4.1.1 Allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen .....	40
4.1.2 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung .....	40
4.1.3 Politische und rechtliche Entwicklungen.....	43
4.1.4 Technologische Entwicklung .....	44
4.2 Mikroumwelt.....	45
4.2.1 Kunden im Markt .....	45
4.2.2 Wettbewerber im Markt .....	46
5 Interne Unternehmensanalyse .....	50
5.1 SWOT-Analyse .....	51
5.2 Portfolio-Analyse.....	54
5.3 Wertkettenanalyse .....	57
6 Resümee und Ausblick .....	60
Literatur.....	62
Anlage 1.....	A-I
Anlage 2.....	A-IV
Selbstständigkeitserklärung	

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
BGBI.	Bundesgesetzblatt
Bd.	Band
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMLFUW	Bundesministerium für Land und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
EU	Europäische Union
EUR	Euro
F&E	Forschung & Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
idF.	in der Fassung
Jg.	Jahrgang
K.-o.	Knock-out
No.	Number
Nr.	Nummer
Mrd.	Milliarden
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
Tab.	Tabelle
sog.	so genannt
STP	Segmenting-Targeting-Positioning
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
u.a.	unter anderen
usw.	und so weiter
Vol.	Volume
WHO	World Health Organization
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WRG	Wasserrechtsgesetz
z.B.	zum Beispiel

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Anbieter- und Nachfragereinfluss auf die sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes am Beispiel Uhren/Mobiltelefone (in Anlehnung an Backhaus/Schneider, 2009, S. 59) .....	9
Abbildung 2:	Determinanten des Kaufverhaltens als Marktabgrenzungskriterien (in Anlehnung an Bauer, 1989, S. 38) .....	12
Abbildung 3:	Arten und Kriterien der Marktabgrenzung (in Anlehnung an Bauer, 1989, S. 39) .....	13
Abbildung 4:	Marktmodell zur Bestimmung des Geschäftsfeldes eines Unternehmens (in Anlehnung an Abell, 1980) .....	21
Abbildung 5:	Schlüsselgrößen zur quantitativen Beschreibung des relevanten Marktes (in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 54) .....	24
Abbildung 6:	Problembereiche der Marktsegmentierung (in Anlehnung an Freter, 1983, S. 14) .....	26
Abbildung 7:	Kriterien der Marktsegmentierung (in Anlehnung an Freter, 1983, S. 46) .....	30
Abbildung 8:	Strategien für die internationale Expansion (in Anlehnung an Kreutzer, 2010, S. 186) .....	34
Abbildung 9:	Marktbewertung anhand von Marktattraktivität und Markteintrittsbarrieren (in Anlehnung an Backhaus/Voeth, 2010, S. 71) .....	35
Abbildung 10:	Beispiel einer Ländergruppierung aus der Verlagsgruppe (in Anlehnung an Schulte- Hillen/Ganz/Althans, 2001, S. 482) .....	37



Abbildung 11: Vorgehensweise einer Marktselektion im Rahmen eines dreistufigen Filterverfahrens (in Anlehnung an Schneider/Müller, 1989) .....	38
Abbildung 12: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 375) .....	39
Abbildung 13: Überblick über die Umweltwirtschaft 2008 bis 2010 (in Anlehnung an STATISTIK AUSTRIA, 2011, S. 23) .....	41
Abbildung 14: Entwicklung der Umweltwirtschaft 2008-2010 im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (in Anlehnung an STATISTIK AUSTRIA, 2011, S. 24) .....	43
Abbildung 15: Grundkonzept der SWOT-Analyse (in Anlehnung an Kreutzer, 2010, S. 82) .....	52
Abbildung 16: Technologieportfolio (eigene Darstellung nach Pfeiffer u.a., 1991, S. 99) .....	57
Abbildung 17: Wertkette (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2000, S. 66).....	58
Abbildung 18: Gegenüberstellung des Budgetanteils mit der subjektiven Einschätzung der strategischen Bedeutung der Primäraktivitäten der Wertkette im Vergleich zum Wettbewerb (eigene Darstellung) .....	59

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Bezugspunkte zur Objektabgrenzung (eigene Darstellung) .....	10
Tabelle 2:	Segmentierungskriterien für industrielle Märkte (in Anlehnung an Bonoma und Shapiro 1983, zitiert bei Bruns, 2007, S. 52) .....	31
Tabelle 3:	Beurteilungskriterien für Marktattraktivität und Markteintrittsbarrieren (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 1080) .....	36
Tabelle 4:	Umweltbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 377) .....	40
Tabelle 5:	Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 387) .....	45
Tabelle 6:	Entwicklung von Unternehmen zu Konkurrenten (in Anlehnung an Backhaus/Voeth, 2010, S. 130).....	48
Tabelle 7:	Aufstellung Wettbewerber von SEIBOLD (eigene Darstellung) .....	49
Tabelle 8:	Auf die Situation des Unternehmens bezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Kromer, 2012, S. 394) .....	50
Tabelle 9:	Ermittlung der Technologieattraktivität und der Ressourcenstärke (eigene Darstellung in Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 145 f.) .....	56

## 1 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS SEIBOLD

Das Unternehmen LUDWIG SEIBOLD Messgerätefabrik wurde 1934 von Ludwig Seibold gegründet und änderte während seines Bestehens immer wieder den Namen, wobei „SEIBOLD“ stets ein Teil des Firmenwortlautes war. Der Einfachheit halber ist in dieser Arbeit daher nur von SEIBOLD die Rede.

Anfänglich stellte der Betrieb Leiterplatten-Kleinserien für seine Kunden her. Um die Produktionskosten zu reduzieren, wurden Apparate für den Ätzvorgang der Leitplattenherstellung konstruiert. Zusätzlich entwickelte SEIBOLD pH-Messgeräte, um die Fertigungsqualität zu überwachen bzw. zu verbessern. Mit diesen Eigenentwicklungen stieg SEIBOLD zu einen der weltweit führenden Herstellern von pH-Messgeräten und Mess-Elektroden auf. In weiterer Folge wurden zusätzliche Messmethoden für den Laborbedarf wie Leitfähigkeit und Redoxreaktionen entwickelt und verkauft. Nach dem 2. Weltkrieg erweiterte das Unternehmen seinen Absatzmarkt um die Regionen Ost-Europa, Naher Osten und Asien. Die notwendige Automatisierung in der Produktion wurde während der Übergabe der Unternehmensführung von Ludwig Seibold an seinen Sohn und wegen fehlender Finanzierungsmöglichkeiten nicht durchgeführt. Der Umsatz sank von 25 Millionen EUR im Jahr 1970 bis auf 120.000 EUR im Jahr 2003.<sup>1</sup>

2003 kaufte Herr Bernert, ein Vertriebsexperte für Messgeräte, den Betrieb und übernahm gleichzeitig die Geschäftsführung. Dafür nannte er mir folgende Gründe:

- Der Name SEIBOLD war in Österreich, Zentral- und Osteuropa noch immer bekannt.
- Die Märkte im Umfeld der Umwelttechniken waren seiner Meinung nach starke Wachstumsmärkte und sollten aus diesem Grund auch Platz für kleine Anbieter lassen.
- Er vermutete eine mögliche Umsatzentwicklung durch eine aktive Key Account Vermarktung in Österreich und Deutschland.

---

<sup>1</sup> Vgl. SEIBOLD, Organisation and Company: <http://www.seibold-wasser.at/about-us-en.html>, abgerufen am 21.11.2012.

Durch die Einführung eines neuen Produktes, nämlich einen Analysator für die kontinuierliche Messung von definierten Parametern, wie Schwermetalle, Cyanid, Phosphat, Nitrat und Ammonium in Wasser auf nasschemischer/photometrischer Basis und den Ausbau der Aktivitäten in der Tunnelbauwasser Aufbereitung konnte der Umsatz bis auf 1 Million EUR im Jahr 2006 gesteigert werden.

Das Jahr 2007 brachte Liquiditätsprobleme, ausgelöst durch nachträglich verschobene, bereits zugesicherte Aufträge einiger Kunden und einer verzögerten Zahlung eines asiatischen Partners. Ein finanzielles Problem, das in den folgenden Jahren nicht mehr gelöst werden konnte und mit der Insolvenz im Jahr 2009 endete.

2010 wurde mit Hilfe einer Investorengruppe und einem ganz kleinen Team des ursprünglichen Unternehmens ein Neustart gewagt. Es erfolgte eine notwendige Restrukturierung und Neupositionierung der Produktpalette. Der Fokus lag nunmehr auf einem Produkt, dem Online-Analysator für die kontinuierliche Messung von Schwermetallen in Wasser. Das Businessmodell wurde ebenfalls verändert, da die Vorbereitungsphase von 6 bis 18 Monaten bis zur tatsächlichen Realisierung vorfinanziert werden musste. Bisher erzielte man den Umsatz hauptsächlich durch den Verkauf der Analysatoren, die für Projekte von Anlagenbauern und deren Industriekunden eingekauft wurden. Die Veränderung des Businessmodelles durch Umsatz mit Verbrauchsgütern (Reagenzien für die meist stündlichen Messungen) soll hier künftig den nötigen Beitrag zur Fixkostendeckung leisten und einen planbares Budget ermöglichen. Seit 1. Januar 2011 ist SEIBOLD wieder ein selbstständiges Unternehmen und firmiert aus rechtlichen Gründen unter dem modifizierten Namen SEIBOLD Wasser-Analysatorenfabrik GmbH (vgl. Anlage 1: Auszug Jahresabschluss 2011).

### **1.1 Problemstellung**

2013 ist für SEIBOLD ein entscheidendes Jahr, um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. SEIBOLD hat ein Produkt, von dessen herausragenden Eigenschaften der Geschäftsführer überzeugt ist. Trotzdem läuft der Verkauf der Analysatoren nicht nach Plan. Ein bereits genanntes Ziel,

nämlich die Liquidität mittels Verkauf von Verbrauchsmaterialien zu sichern, kann durch die Anzahl der bereits im Einsatz befindlichen Analysatoren noch nicht abgedeckt werden.

## **1.2 Zielsetzung**

2012 wird SEIBOLD voraussichtlich ausgeglichen bilanzieren. Um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg gewährleisten zu können, ist die Entwicklung einer Marketingstrategie notwendig. Die Basis für eine derartige Strategie bildet eine fundierte Analyse der strategischen Ausgangssituation und die damit verbundene Abgrenzung des relevanten Marktes des Unternehmens.<sup>2</sup>

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Um die Fragestellungen wissenschaftlich zu beantworten, werde ich zunächst durch entsprechende Literaturrecherche die Grundlagen zur Marktabgrenzung und in weiterer Folge zur Marktsegmentierung erarbeiten und versuchen, diese in die Praxis für SEIBOLD umzusetzen.

In Kapitel 2 beschäftige ich mich mit der Abgrenzung des relevanten Marktes. Hier werde ich im ersten Schritt die Grundlagen definieren und anschließend im Detail auf die erforderlichen Dimensionen eingehen. Außerdem sollen Abgrenzungskriterien gesucht und unterschiedliche Ansätze zur Marktabgrenzung vorgestellt werden. Zur Vervollständigung dieses Punktes beschreibe ich die Quantifizierung des Marktes. Zusätzlich dient dieses Kapitel, genauso wie Kapitel 3, als Basis für die Kapitel 4 und 5, in denen ich speziell auf das Unternehmen SEIBOLD eingehen werde.

Das Kapitel 3 soll Aufschluss über eine mögliche Marktsegmentierung geben. Hier werde ich nach der Definierung der Grundlagen näher auf die Segmentierungskriterien eingehen und Ansätze zur Marktsegmentierung beschreiben. Der letzte Punkt dieses Kapitels wird sich mit der Frage beschäftigen, wie eine entsprechende Länderauswahl erfolgen kann.

---

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2012), Marketing Management, S. 374.

Das Kapitel 4 befasst sich mit der Untersuchung des Unternehmensumfeldes von SEIBOLD. Dabei werde ich mit Hilfe von Leitfragen die Makro- und Mikroumwelt von SEIBOLD bestimmen.

Um die strategische Ausgangssituation zu ermitteln, werde ich in Kapitel 5 eine interne Unternehmensanalyse und somit die erforderliche Situationsanalyse durchführen. Es werden übergreifende Methoden wie die SWOT-Analyse, die Portfolio-Analyse und die Wertkettenanalyse angewendet.

Ein kurzes Resümee über meine Recherche und einen möglichen Ausblick für das Unternehmen SEIBOLD soll die Arbeit letztendlich abrunden.

## **2 ABGRENZUNG DES RELEVANTEN MARKTES**

Um die Frage nach dem relevanten Markt für ein Unternehmen zu beantworten, stößt man beispielsweise bei Meffert, Burmann und Kirchgeorg auf folgende Leitfragen, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation unerlässlich und damit hilfreich für die Ausarbeitung einer erfolgreichen Marketingstrategie sind:<sup>3</sup>

- Wie viele Nachfrager beinhaltet der Markt?
- Wie groß ist der Markt gemessen am zu erzielenden Umsatz?
- Wie viele Anbieter beinhaltet der Markt?
- Welche Anbieter gehören zu den Hauptkonkurrenten?
- Wie groß ist der Marktanteil eines Anbieters?

### **2.1 Charakterisierung von Märkten**

Der Markt charakterisiert sich im Allgemeinen durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Dabei handelt es sich um „eine gedankliche Zusammenfassung aller Geschäftsbeziehungen zwischen aktuellen und potentiellen Anbietern und Nachfragern, für ein bestimmtes Gut bzw. ein bestimmtes Güterspektrum, zu einem bestimmten Zeitpunkt, bezogen auf einen bestimmten geographischen Raum“.<sup>4</sup>

Der Markt besteht somit aus einer Menge von Akteuren und deren Beziehungen untereinander. Aktuelle Nachfrager sind jene, die bereits Leistungen bei Anbietern gekauft oder zumindest nachgefragt haben. Zu ihnen zählen Privatpersonen, Unternehmen, aber auch öffentliche Einrichtungen (z.B. Behörden) und andere Institutionen (z.B. Vereine, Verbände). Käufer erhalten aus Sicht des Anbieters, bei dem sie gekauft haben, den Status Kunde. Potentielle Nachfrager hingegen haben zwar ein Bedürfnis, das sie mit angebotenen Marktleistungen befriedigen könnten, das sie bislang aber noch nicht nachgefragt haben. Zu den aktuellen Anbietern gehören all jene Anbieter, die bestimmte Leistungen für die Nachfrager herstellen und am derzeit Markt anbieten. Haben Anbieter aus anderen geographischen Regionen ihre Substitutionsprodukte dem Nachfrager noch nicht angeboten, so fallen diese in

---

<sup>3</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 52.

<sup>4</sup> Kreutzer (2010), Marketing, S. 34.

die Kategorie potentieller Anbieter. Zusätzlich greifen Gesetzgeber regulierend durch den Erlass von Geboten oder Verboten sowie durch die Einhebung von Steuern (z.B. Mehrwertsteuer) und Zöllen als eigenständige Akteure in das Marktgeschehen ein. Weitere Teilnehmer sind Interessensvertretungen wie etwa Wirtschaftskammern oder Verbrauchervereinigungen, die das Marktgeschehen ebenfalls beeinflussen.<sup>5</sup>

Viele Märkte sind auch dadurch gekennzeichnet, dass Hersteller und Nachfrager nicht direkt miteinander in Kontakt treten. Der Anbieter ist somit nicht der Hersteller, sondern ein Absatzmittler, wie z.B. Handelsunternehmen, Makler und Handelsvertreter, die damit eine sog. erfolgskritische „Gatekeeper-Funktion“ einnehmen. In weiterer Folge sind bei der Erstellung eines entsprechenden Marketingkonzeptes nicht nur die Nachfrager sondern auch die Absatzmittler anzusprechen.<sup>6</sup> SEIBOLD tritt beispielsweise auch mit seinen Endkunden in Kontakt, da die Installation und die Wartung der Analysatoren von den eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden. Der Verkauf der Analysatoren selbst wird aber meist von ausländischen Zwischenhändlern abgewickelt.

Während in der Volkswirtschaftslehre der Markt aus objektiver Perspektive betrachtet wird, untersucht man den Markt in der Betriebswirtschaftslehre vom Standpunkt einer Marktpartei aus. Speziell in der Marketingtheorie wird besonders die Absatzseite betrachtet, weil bei der Ausgestaltung der Marketinginstrumente eines Unternehmens das Kaufverhalten aktueller und potentieller Kunden eine große Rolle spielt.<sup>7</sup>

Unabhängig von der Betrachtungsweise spielt auch die Machtverteilung auf dem Markt eine bedeutende Rolle. Besitzen die Käufer eine größere Auswahl an Herstellern (Angebot größer als Nachfrage) und haben somit die größere Verhandlungsmacht, so spricht man von Käufermärkten. Ist der Verkäufer im Vorteil, in dem sein Produkt am Markt nur begrenzt vorhanden ist (Nachfrage größer als Angebot), so ist von Verkäufermärkten die Rede.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2012), Marketingmanagement, S 2 ff.; Steffenhagen (2008), Marketing, S. 25 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 48 f.

<sup>7</sup> Vgl. Meffert (2000), Marketing, S. 36.

<sup>8</sup> Vgl. Wöhe/Döring (2008), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 381.



Die Kennzeichnung von Märkten erfolgt anhand von Abgrenzungskriterien, die vorwiegend aus der Marktformlehre stammen. Hierzu zählen unter anderem folgende Aspekte:<sup>9</sup>

- Anzahl und Größe der Marktteilnehmer (Monopol, Oligopol, Polypol)<sup>10</sup>
- Leistungsart (Konsum-, Investitionsgüter-, Dienstleistungs-, Finanzmärkte)
- Transaktionsrichtung (Beschaffungs- und Absatzmärkte)<sup>11</sup>
- Transaktionsart (stationäre und Distanz-(elektronische) Märkte)<sup>12</sup>
- Spielregeln des Marktes (freie und regulierte Märkte)
- Zugang zu den Märkten (offene und geschlossene Märkte)
- Vollkommenheitsgrad des Marktes<sup>13</sup>

## 2.2 Zweck der Marktabgrenzung

Ziel einer Marktabgrenzung ist es, komplexe Beziehungen zwischen Anbietern, Gütern und Nachfragern zu analysieren, zu interpretieren und daraus Maßnahmen zu erarbeiten, mit denen gesamt- oder einzelwirtschaftliche Ziele erreicht werden können. Dabei spielt der Zweck einer Marktabgrenzung eine wichtige Rolle. Eine Marktabgrenzung ist in Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, des Wettbewerbsrechts und der Wirtschaftsstatistik erforderlich. Allerdings stellt sie unterschiedliche Anforderungen an die relevanten Merkmale.<sup>14</sup> Anlass zur Marktabgrenzung in der Betriebswirtschaftslehre bietet etwa die strategische Unternehmenspolitik. Für die Unternehmenspolitik ist es entscheidend, alle unmittelbaren Unternehmensfunktionen (hauptsächlich Absatz, F&E und Produktion) so zu organisieren, das ein Bestehen im Wettbewerb möglich ist. Besonderes Augenmerk ist hier auf kritische Aspekte wie die Produkttechnologie, die Nachfragersegmentierung und der Spezialisierungsgrad von Produkten zu legen.<sup>15</sup> Durch die Marktabgrenzung wird die Aufdeckung gegenwärtiger bzw. potentieller Konkurrenten<sup>16</sup> oder das Erkennen von Bedrohungen durch

---

<sup>9</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 50 f.; Weiterführend Ott (1992), Grundzüge der Preistheorie, S. 32 ff.

<sup>10</sup> Weiterführend Gabler (2005), Wirtschaftslexikon, S. 1991; Krelle (1976), Preistheorie.

<sup>11</sup> Weiterführend Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Marketing, S. 81.

<sup>12</sup> Weiterführend Heinemann (2009), Der neue Online-Handel; Wirtz (2007), Electronic Business.

<sup>13</sup> Weiterführend Gutenberg (1984), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 185; von Stackelberg (1951), Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre.

<sup>14</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 23 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Köhler (1981), Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, S. 261 ff.

<sup>16</sup> Weiterführend zur Konkurrenzanalyse: Jäger (1977), Das Konkurrenzverhalten als Problem der Marketingplanung.

Substitutionsprodukte ermöglicht. Die Marktbestimmung ist auch Voraussetzung vieler strategischer und taktischer Entscheidungen im Marketing.<sup>17</sup> Speziell im Hinblick auf die Programm- und Produktpolitik ist eine Marktabgrenzung nötig, um das Marktgeschehen zu analysieren und kann auf allen Ebenen einer Produkthierarchie (Gattung, Art, Typ, Sorte, Marke) notwendig werden.<sup>18</sup> Dabei ist eine genaue Kenntnis der Wettbewerbsbeziehungen erforderlich. Es können beispielsweise Marktnischen<sup>19</sup> erkannt werden oder auch Prüfungen durchgeführt werden, ob es sinnvoll ist, dass man in vorhandene oder neu entstehende Märkte eintritt.<sup>20</sup> Hier wird deutlich, dass aufgrund der vielen unterschiedlichen Gründe für eine Marktabgrenzung auch dementsprechend viele verschiedene Abgrenzungskriterien notwendig sind.

### **2.3 Abzugrenzende Objekte**

Die in Kapitel 2.1 aufgelisteten Abgrenzungskriterien aus der Marktformlehre liefern zwar die Basis zur Marktdefinition, aber noch keine ausreichenden Hinweise zur konkreten Abgrenzung eines Marktes. Es müssen Faktoren gefunden werden, die die Bestimmung des relevanten Marktes hinsichtlich folgender Dimensionen beeinflussen:<sup>21</sup>

- Sachlich: Welche Arten von Leistungen werden am Markt angeboten?
- Zeitlich: Ist der Markt zeitlich begrenzt?
- Räumlich: Ist der Markt lokal, regional, national oder international begrenzt?

#### **2.3.1 Sachliche Abgrenzung**

Im Folgenden soll nun näher auf die sachliche Abgrenzung eingegangen werden, da sie bei der Marktdiskussion die größte Herausforderung darstellt. Im Allgemeinen kann man sagen, dass sich die sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes über bestehende Substitutionsintensitäten zwischen Leistungsangeboten verschiedener Wettbewerber bestimmt, über dessen Ausmaß letztendlich nur die Nachfrager entscheiden. Marktforschungsaufgabe ist es herauszufinden, zwischen welchen Marktteilnehmern starke

---

<sup>17</sup> Vgl. Srivastava/Leone/Shocker (1981), Market Structure Analysis, S. 38 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Pessemier (1982), Product Management, S. 314 ff.

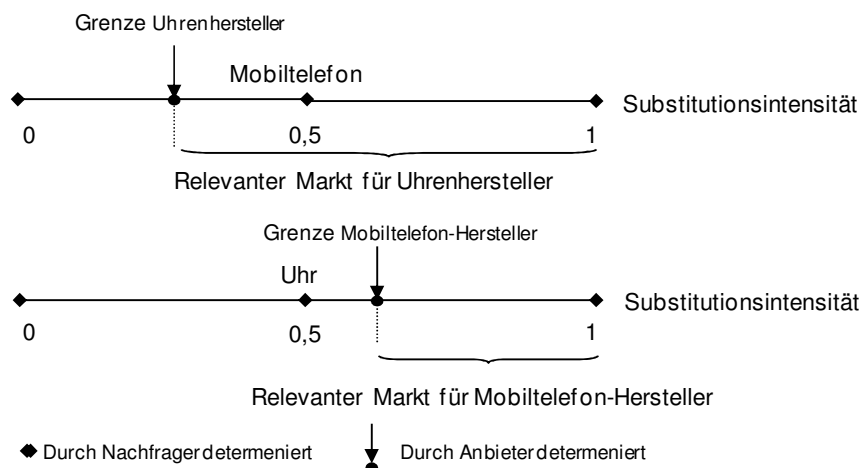
<sup>19</sup> Weiterführend Kotler/Keller/Bliemel (2007), Marketing-Management, S. 1129 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Pessemier (1982), Product Management, S. 85 ff.; Urban/Hauser (1980), Design and Marketing of New Products, S. 88 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 189 ff.; Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 55 ff.

Wettbewerbsbeziehungen bestehen. Über die Marktgrenzen hinaus sollten möglichst keine wettbewerblichen Interdependenzen vorherrschen. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass grundsätzlich in einem gewissen Ausmaß jedes Konsum- bzw. Investitionsgut mit jedem anderen um die Kaufkraft der Haushalte bzw. Unternehmen konkurriert.<sup>22</sup> Die totale Konkurrenz um die Kaufkraft wird in diesem Zusammenhang allerdings in der Literatur abgelehnt, weil dadurch zu weit abgegrenzte Märkte definiert werden.<sup>23</sup>

Es ist jedoch schwierig festzulegen, bei welchem Ausmaß der Substitutionsintensität der jeweilige Anbieter eine Grenze zieht und Produkte seiner Wettbewerber oberhalb dieser Grenze zu seinem relevanten Markt als zugehörig akzeptiert und bei welchem geringeren Ausmaß er jedoch auf die Berücksichtigung verzichtet. Eine enge Marktabgrenzung schließt nur die intensivsten Wettbewerbsbeziehungen mit ein. In manchen Fällen wird dem Anbieter die Entscheidung auch durch externe Eingriffe (Gesetzgebung und/oder Rechtsprechung) abgenommen bzw. beeinflusst. Folgende Abbildung soll verdeutlichen, dass zwei Anbieter aufgrund ihrer unterschiedlichen Festlegung der Substitutionsgrenze somit auf unterschiedliche Abgrenzungen des relevanten Marktes kommen. So könnte beispielsweise ein Uhrenhersteller Mobiltelefone zu seinem relevanten Markt als zugehörig ansehen, während ein Mobiltelefon-Hersteller Uhrenanbieter nicht zu seinem Wettbewerb zählt.<sup>24</sup>



**Abbildung 1: Anbieter- und Nachfragereinfluss auf die sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes am Beispiel Uhren/Mobiltelefone (in Anlehnung an Backhaus/Schneider, 2009, S. 59)**

<sup>22</sup> Vgl. Schneider (1961), Einführung in die Wirtschaftstheorie, S. 69.

<sup>23</sup> Vgl. Jäger (1977), Das Konkurrenzverhalten als Problem der Marketingplanung, S. 42 ff.; Fröhlich (1975), Die Marktabgrenzung in der Wettbewerbspolitik, S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 58; Weiterführend DeSarbo/Grewal/Wind (2006), Who competes with whom?

Als Bezugspunkte lassen sich folgende Objekte bestimmen, anhand derer in der Literatur eine Reihe von Konzepten zu finden sind, die sich im Wesentlichen davon unterscheiden, welche Kriterien zur Ermittlung der Substitutionsintensitäten verwendet werden:<sup>25</sup>

Bezugspunkt <sup>26</sup>	Anwendung für SEIBOLD
Anbieter (Definition des Marktes über Gruppen von Anbietern, wie Unternehmen einer Branche oder eines Wirtschaftssektors).	Markt für Maschinen- und Fertigungstechnik, als Markt, der von Produktionsunternehmen bedient wird.
Produkte (Definition des Marktes über bestimmte Produkte oder Produktgruppen).	Markt für messtechnische Maschinen, Markt für Prozessanalysatoren.
Nachfrager (Definition des Marktes über bestimmte Nachfrager oder Nachfragergruppen).	Markt für Trinkwasseraufbereitung, Metall- und Hüttenwerke, metallverarbeitende Industrie, chemische Industrie, Abwasseraufbereitung und Kläranlagen.
Bedürfnisse (Definition des Marktes über bestimmte Bedürfnisse oder Bedürfniskategorien der Nachfrager).	Markt für Online-Analysatoren für die kontinuierliche Messung von Schwermetallen und Cyanid in Wasser.

**Tabelle 1: Bezugspunkte zur Objektbegrenzung (eigene Darstellung)**

### 2.3.2 Zeitliche Abgrenzung

Die zeitliche Abgrenzung kann ebenfalls zu einer Ausweitung oder Einengung des relevanten Marktes führen. Es stellt sich die Frage, ob die Nachfrager Leistungen, die von Wettbewerbern zu unterschiedlichen Zeitpunkten angeboten werden, als substituierbar ansehen oder nicht. Zur Ausweitung kommt es, wenn Nachfrager Produkte, die noch gar nicht am Markt angeboten werden, ebenfalls in ihren Auswahlprozess einbeziehen. Allerdings können die zu einem späteren Zeitpunkt angebotenen Leistungen aus Sicht des Nachfragers inakzeptabel sein und somit zu einer Einengung des relevanten Marktes führen (vgl. Kapitel 4.2.2).<sup>27</sup>

### 2.3.3 Räumliche Abgrenzung

Die strategische Entscheidung über das Absatzgebiet ist immer häufiger eine Frage der internationalen Arealstrategie. Ähnlich wie bei den Substitutionsintensitäten (sachliche Abgrenzung) werden regionale Teilmärkte bzw. verschiedene nationale Märkte zusammengefasst, wenn intensive Rückkoppelungen zwischen ihnen bestehen. Die Bedeutung der

<sup>25</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 30 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 129 f.

Rückkoppelung nimmt ab, je größer die (institutionellen) Marktbarrieren zwischen einzelnen regionalen Teilmärkten sind.<sup>28</sup>

Marktbarrieren werden aus den verschiedensten Gründen relevant. So können ökonomische Gründe den Markt begrenzen, weil sich beispielsweise ein Export aufgrund hoher Transportkosten oder Zöllen nicht lohnt. Die relevanten Konkurrenten sind in diesem Fall nur auf dem Inlandsmarkt zu suchen. Protektionistische Handelshemmnisse tarifärer und nicht-tarifärer Art bestehen häufig im Kundenland und können bis zu Einfuhrverboten führen.<sup>29</sup>

Weiteres sorgen auch Handelshemmnisse der Exportländer, wie z.B. Exportverbote von High-Tech-Produkten in bestimmte Länder, für Hindernisse. Außerdem spielen im Industriegüterbereich länderspezifisch unterschiedliche technische Normen eine große Rolle, da sie mit einem hohen Anpassungsaufwand im Bereich der Hard- und Software verbunden sind.<sup>30</sup>

Letztendlich sind es unter Umständen die Kunden selbst, die aufgrund ihres Verhaltens den Markt beschränken, indem sie Leistungsangebote aus bestimmten Märkten bzw. Ländern bevorzugen.<sup>31</sup>

## **2.4 Abgrenzungskriterien**

Nachdem der Zweck und die Objekte der Marktabgrenzung bestimmt wurden, müssen nach Bauer nun die dazu passenden Abgrenzungskriterien gefunden werden, deren Herleitung im Folgenden beschrieben wird:<sup>32</sup>

Fast alle Anwendungsfälle in der Marktabgrenzung haben einen gemeinsamen Kern. Es liegen Wettbewerbsbeziehungen zwischen Unternehmen vor.<sup>33</sup> Betrachtet man dabei nur die Absatzseite, so besteht der Wettbewerb zwischen Unternehmen im Allgemeinen darin, bei der Kaufentscheidung der Nachfrager den Vorzug zu bekommen. Hierbei spielen auch die Erwartungen der

---

<sup>28</sup> Vgl. Backhaus/Büscgen/Voeth (2003), Internationales Industriegütermarketing, S. 56 ff.; Backhaus/Voeth (1995), Internationales Industriegütermarketing, S. 389 ff.; Schneider/Müller (1989), Datenbankgestützte Marktselektion, S. 1.

<sup>29</sup> Vgl. Glismann/Horn (1984), Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse, S. 73 ff.

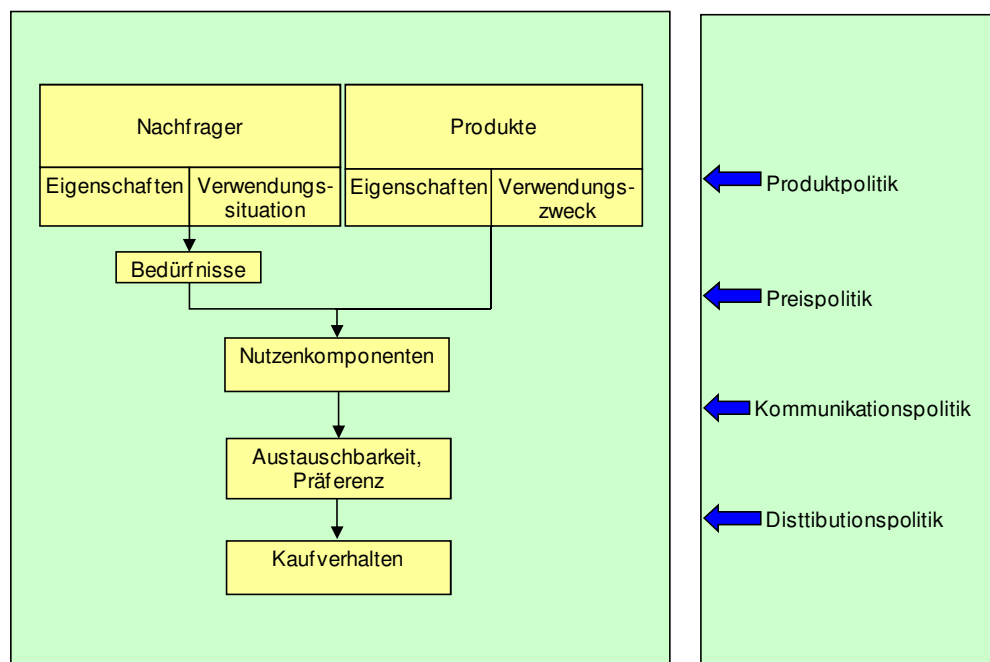
<sup>30</sup> Vgl. Backhaus (1988), Grundbegriffe des Industriebau- und Systemgeschäfts, S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. Simon (1989), Markteintrittsbarrieren, S. 1445 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 36 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Fröhlich (1975), Die Marktabgrenzung in der Wettbewerbspolitik, S. 6.

potentiellen Kunden über den möglichen Nutzen des Produktes eine wesentliche Rolle. Zum Einen begründet sich der Nutzen aus den stofflichen (physikalisch-chemischen-technischen) Eigenschaften, zum Anderen aus den nichtstofflichen Gütereigenschaften (z.B. Schönheit, Geschmack, Prestige, usw.), die von den Nachfragern subjektiv wahrgenommen werden und auch durch absatzpolitische Instrumente (z.B. Vertrieb und Werbung) beeinflusst werden können. Auf der Seite der Nachfrager ergibt sich die Erfüllung der Nutzenkomponenten durch die Befriedigung allgemeiner Bedürfnisse, deren Basis der spezifische Verwendungszweck bzw. die Verwendungssituation bildet. Die Substitution von Gütern kann sowohl auf Ebene der Gütereigenschaften als auch auf Ebene der Nutzenkomponenten erfasst werden. Damit ein Gut mit höherem Nutzen dem anderen vorgezogen wird, empfiehlt sich die Erfassung der Austauschbarkeit auf Ebene der Nutzenkomponente. Wird dieses Gut nun zum Kauf angeboten, kommt es zum Kauf, sofern die Abnehmer über eine entsprechende Kaufkraft verfügen (siehe Abb. 2).



**Abbildung 2: Determinanten des Kaufverhaltens als Marktabgrenzungskriterien (in Anlehnung an Bauer, 1989, S. 38)**

Somit stehen Produkte auf der Ebene der Eigenschaften, des Nutzens (auch bei zumindest partiell gleicher Nutzenerfüllung), der Präferenz und des Kaufs im Wettbewerb, womit die grundlegenden Möglichkeiten einer Produktmarktstrukturierung gegeben sind.

Wettbewerbsbeziehungen zwischen Unternehmen entstehen zunächst durch die Substituierbarkeit ihrer Produkte. Weiterführend lassen sich aber auch andere Merkmale und Handlungsweisen von Unternehmen erkennen, die Auswirkungen auf deren Wettbewerbsbeziehungen darstellen (z.B. finanzielle Ressourcen, Ertragslage, F&E Aktivitäten, Technologiestand, Kostenstruktur der Produktion, vertikale Integrationstiefe, Zugang zu Beschaffungsmärkten).

Letztendlich sind auch noch die für die Marktabgrenzung relevanten Beziehungen von Nachfragern zu suchen, die sich zu Nachfragermärkten zusammenschließen lassen. Dabei ergibt sich nicht nur eine Relation zwischen Nachfragern untereinander. Es lässt sich auch eine Beziehung zu Gütern feststellen, da ein Gut einen Nutzen vermitteln kann, der bei Nachfragern ein Bedürfnis und somit den Wunsch nach dem Gut hervorruft.

Nachstehende Abbildung soll hier nun eine Übersicht über die Bestimmung der Marktabgrenzungskriterien darstellen.

Art der Marktabgrenzung	Unternehmensbezogene Marktabgrenzung		Nachfragerbezogene Marktabgrenzung	
	Produktbezogene Marktabgrenzung		Nachfrager-typologien	
Objekte der Markt-abgrenzung	Unternehmen	Produkte	Nachfrager	
Kriterien der Marktabgrenzung	.) Allgemeine Merkmale (Alter, Größe, Ruf etc.)	.) Eigenschaften	.) Eigenschaften	
	.) Art des Leistungsprogramms	.) Nutzenkomponenten	.) Präferenzen	
	.) Absatz-, Marketingmethoden	.) mögliche Verwendungszwecke		
	.) Finanzierungskraft	.) Ähnlichkeit		
	.) Innovationskraft	.) Austauschbarkeit		
	.) Grad der Fertigungstiefe			
	.) Stufenintegrationsgrad			
	.) Diversifikationsgrad			
	.) Konzernverflechtungsgrad			
	.			

Abbildung 3: Arten und Kriterien der Marktabgrenzung (in Anlehnung an Bauer, 1989, S. 39)

## 2.5 Vorstellung ausgewählter Konzepte

In der Literatur gibt es keine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie ein Markt abzugrenzen sei.<sup>34</sup>

### 2.5.1 Volkswirtschaftliche Ansätze zur Marktabgrenzung

Bartling führt als gedanklich zentralen Ausgangspunkt die Kreuzelastizitäten der Nachfrage und des Angebotes an. Dabei muss nicht unbedingt von einer Kreuz-Preis-Elastizität ausgegangen werden, da sich die Anbieter jeweils jener Parameter bedienen werden, von denen sie sich den besten Wettbewerbserfolg erhoffen. So könnten Parameter wie Produktqualität, Absatz- und Vertriebsmethoden, Werbung oder Service herangezogen werden. Allerdings stellt hier die numerische Quantifizierung von Aktionsparameteränderung eine besondere Herausforderung dar.<sup>35</sup>

Das Konzept von Triffin<sup>36</sup> umfasst alle Produkte, die sich durch eine hohe Kreuz-Preis-Elastizität auszeichnen und liefert einen Ansatz zur Messung von Substitutionslücken. Gemessen wird eine relative Menge von Gut A in Folge einer relativen Preiserhöhung von Gut B. Führt eine relativ kleine Preiserhöhung von B zu einer starken Erhöhung der Nachfrage von A, dann liegt eine hohe Substitutionsintensität vor. Die Werteskala erstreckt sich von null bis unendlich. Für das Management ist es hierbei schwierig eine Intensitätsstufe festzulegen, die die Grenze des relevanten Marktes bestimmen soll, also jene Stufe, ab wann der Zustand der Konkurrenz gegeben sein soll. Darüber hinaus stößt die praktische Anwendung auf kaum zu überbrückende Datengewinnungsprobleme.<sup>37</sup> Aus Marketingsicht stellt sich die Frage, ob etwaige Substitutionsprozesse allein auf preispolitische Aktivitäten zurückzuführen sind, ohne andere Marketingmaßnahmen des Anbieters oder Änderungen im Konkurrenzverhalten außer Acht zu lassen.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Sever (1985), Der Marktanteil als Kriterium für die Produkteliminierung, S. 23; Bartling (1980), Leitbilder der Wettbewerbspolitik, S. 92 f.; Dichtl/Bauer/Schobert (1980), Die Dynamisierung mehrdimensionaler Marktmodelle am Beispiel des deutschen Automobilmarktes, S. 165.  
Day/Shocker/Srivastava (1979), Customer-oriented Approaches to Identifying Product Markets, S. 9.

<sup>35</sup> Vgl. Bartling (1980), Leitbilder der Wettbewerbspolitik, S. 94 f.

<sup>36</sup> Vgl. Triffin (1956), Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, S. 103.

<sup>37</sup> Vgl. Herdzina (1999), Wettbewerbspolitik, S. 74 ff.; Bauer (1986), Marktabgrenzung, S. 51 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (1999), Industriegütermarketing, S. 208.



Beim Industriekonzept von Marshall<sup>39</sup> erfolgt die Abgrenzung anhand technisch physikalischer Kriterien, also die Zusammenfassung aller Produkte, die sich nach Stoff, Verarbeitung, Form und technischer Gestaltung gleichen.<sup>40</sup> Bei diesem Ansatz steht nur die objektive Beschaffenheit der Güter und nicht die subjektive Bewertung des Verbrauchers im Mittelpunkt, welches dem Marketingdenken widerspricht. Der Verbraucher könnte die ausgewählten Produkte nicht als verwandt empfinden und/oder für ganz andere Produkte Substitutionsbeziehungen sehen. Somit besteht die Gefahr, dass der Markt zu weit oder zu eng abgegrenzt wird.<sup>41</sup>

Alle empirisch orientierten Studien zur Industrieökonomik bedienen sich zur Vereinfachung der sog. „Zensus-Klassifikationen“ im Sinne des Ansatzes von Marshall zur Marktbestimmung, um bestimmte Daten der allgemeinen Wirtschaftsstatistik entnehmen zu können. Das berühmteste institutionalisierte industrieökonomische Projekt ist wahrscheinlich das PIMS-Programm des Strategic Planning Institute, Cambridge (Massachusetts). Dieses Programm bietet aufgrund seiner breiten Datenbasis einen umfassenden Ansatz zur Erfolgsfaktorenforschung. Allerdings führen auch hier Selbsteinstufungen der befragten Unternehmen bezüglich ihrer wahrgenommenen Reaktionsverbundenheit zu unterschiedlichen Marktabgrenzungen.<sup>42</sup>

Die volkswirtschaftliche Statistik bietet mit Hilfe der Systematik der Wirtschaftszweige und diverser Warenverzeichnisse einen sowohl anbieterorientierten, unternehmensbezogenen als auch teilweise produktbezogenen Ansatz zur Marktbestimmung. Im Vordergrund der Industrieklassifikation stehen hierbei wirtschaftliche Institutionen, die möglichst einheitlich für alle Zwecke einer volkswirtschaftlichen Statistik geordnet sind und zu Industriezweigen zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung der Unternehmen kann anhand verschiedener Merkmale erfolgen, wie z.B. geographisches Gebiet, physikalisch-technisch-chemische Ähnlichkeit der von ihnen produzierten oder verkauften Güter, Ähnlichkeit der Rohstoffe, Produktionsprozesse oder Verarbeitungsstufe, wirtschaftspolitische Relevanz,

---

<sup>39</sup> Vgl. Marshall (1966), Principles of Economics, S. 94 f. / S. 269 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Herdzina (1999), Wettbewerbspolitik, S. 74.

<sup>41</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 190.

<sup>42</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Marketing, S. 284 ff.; Eybl (1983), Instrumente und Orientierungsgrundlagen zur Planung wettbewerbsorientierter Unternehmensstrategien, S. 145 ff.

usw. Neben der fehlenden Bedürfnisorientierung ist als ein weiteres Problem die Behandlung von Mehrprodukt- bzw. diversifizierten Unternehmen zu nennen. Es stellt sich nicht nur die Frage, welcher Klasse ein Mehrproduktunternehmen im technischen Sinne zuzuordnen ist, sondern ob etwa ein Mischkonzern wie beispielsweise die SIEMENS AG wettbewerblich nicht anders zu beurteilen ist als ein Ein-Produktunternehmen wie SEIBOLD.<sup>43</sup>

Als verbessertes empirisches Hilfsmittel kann das Verwender- oder Bedarfsmarktkonzept von Abbott<sup>44</sup> und Arndt<sup>45</sup> angesehen werden, welches sowohl produkt- als auch nachfragerbezogen ist. Es wird von der Funktion bzw. dem Bedürfnisbefriedigungspotenzial der Güter ausgegangen. Den relevanten Markt bilden jene Güter, die das gleiche Grundbedürfnis (reaktive Austauschbarkeit) bzw. die gleiche Funktion (funktionale Austauschbarkeit) erfüllen. Bei der funktionalen Austauschbarkeit steht die objektive Gleichwertigkeit für einen bestimmten Verwendungszweck im Vordergrund. Bei der reaktiven Austauschbarkeit ist die subjektive Einschätzung der Nachfrager maßgeblich, die in der Regel von der objektiven Eignung der Güter zwar abweicht, allerdings für die Beurteilung des Wettbewerbsausmaßes letztendlich ausschlaggebend ist. Auch dieses Konzept weist gewisse Mängel auf. Die Klassifikation der Bedürfnisse und die entsprechende Zuordnung von Gütern zu Bedürfnissen erschwert hier eine wirkungsvolle Abgrenzung. Wie schon beim Industriekonzept ist es auch hier schwierig die Marktgrenzen zu ziehen, da die Nachfrager die für ihre Bedürfnisbefriedigung relevanten Produkte als solche unterschiedlich wahrnehmen und die angestrebte Wirkungsweise der Produkte nicht immer erkannt und akzeptiert wird.<sup>46</sup>

Ein weiterer Ansatz fällt in den Bereich der Ausbringungsflexibilität. Dabei ist einerseits ausschlaggebend, in wieweit Produktionsanpassungen (z.B. durch Programmvariationen, Kapazitätsänderungen, usw.) durchgeführt werden sollten, um aktuelle Wettbewerber auszuschalten oder andererseits potentielle Wettbewerber durch eventuelle Marktschranken aktiv am Wettbewerb zu

---

<sup>43</sup> Vgl. Fröhlich (1975), Die Marktabgrenzung in der Wettbewerbspolitik, S. 64 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Abbott (1958), Qualität und Wettbewerb, S. 94 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Arndt (1958), Anpassung und Gleichgewicht am Markt, S. 217 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Nicolini (1978), Untersuchung zur Erfassung unternehmerischer Marktmacht, S. 83 ff.

hindern. Das Angebotsintegrationskonzept von Kaysen und Turner<sup>47</sup> berücksichtigt bei der Marktabgrenzung sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotselastizitäten, da durch die Einbeziehung beider Elastizitäten eine bessere Koordinations- und Lenkungswirkung hinsichtlich des Wettbewerbs erzielt werden soll.<sup>48</sup>

Hierzu bietet sich auch die Diversifikationstheorie („Supply-space-Konzept“) von Narver<sup>49</sup> mit einem wiederum anbieterorientierten Konzept an. Dabei werden alle Unternehmen zu einem relevanten Markt zusammengefasst, die aufgrund ihrer Ressourcen die gleichen Güter herstellen können, auch wenn sie im Beobachtungszeitraum unterschiedliche Produkte, aber unter Verwendung der gleichen Ressourcen, produzieren. Die Schwierigkeit bei diesem Konzept liegt in der Operationalisierung des Ressourcenpotentials. Allerdings kennen die Unternehmen meist sehr gut die theoretischen Möglichkeiten ihrer Konkurrenz. In der Literatur findet man diesen Ansatz auch als Ressourcenpoolkonzept oder Konzept der Angebotsflexibilität.<sup>50</sup> Zu erwähnen ist auch, dass unter Ressourcen der Produktionsapparat und das Produktionswissen zu verstehen sind. Speziell durch die Einbeziehung von Finanzmitteln würde jedoch der Markt zu weit abgegrenzt werden, da alle finanzkräftigen Unternehmen langfristig einen Angebotsraum bilden.<sup>51</sup>

Ein auf die Bedürfnisse der Nachfrager orientiertes Konzept ist das Produktionsverwandtschaftskonzept von Clark<sup>52</sup>. Im Gegensatz zu Abbott und Arndt unterscheidet Clark, ob ein Produzent ohne größere Änderung seiner Techniken andere Güter herstellen könnte („differentiated competition“) oder ob die anderen Produkte aus unterschiedlichen Materialien bzw. mit grundsätzlich unterschiedlicher Technik gefertigt werden müssten („substitution“). Der Unterschied liegt in der Höhe der Angebotsflexibilität. Unternehmen, die ihr Angebot ohne nennenswerten Investitionsaufwand an die Konkurrenz anpassen können, sind zwar wesentlich flexibler als jene, die ihre Technik bzw. die

---

<sup>47</sup> Vgl. Kaysen/Turner (1965), Antitrust Policy, S. 295.

<sup>48</sup> Vgl. Bartling (1980), Leitbilder der Wettbewerbspolitik, S. 98.

<sup>49</sup> Weiterführend Narver (1967), Conglomerate Mergers and Market Competition.

<sup>50</sup> Vgl. Aufderheide/Müller (2007), Anpassung und Gleichgewicht am Markt, S. 8.

<sup>51</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 71.

<sup>52</sup> Weiterführend Clark (1961), Competition as a Dynamic Process.

Materialien in der Produktion umstellen müssten. Trotzdem verlaufen die Übergänge der Angebotselastizität eher fließend.<sup>53</sup>

Zur Vervollständigung ist hier auch noch das Konzept der Wirtschaftspläne von Schneider<sup>54</sup> zu erwähnen, bei dem der relevante Markt alle Konkurrenzprodukte umfasst, die ein Anbieter aufgrund seiner subjektiven Einschätzungen bei seinen Absatzplanungen berücksichtigt. Die Konkurrenzprodukte werden in den Planungen einbezogen, wenn das eigene Unternehmen damit rechnet, dass sein Absatz nicht allein vom Einsatz der eigenen Aktionsparameter, sondern auch von denen der anderen abhängig ist. Dieser anbieter- und produktbezogene Ansatz erlangt in der Unternehmenspraxis wenig an Bedeutung, da es relativ schwierig ist, Details über Wirtschaftspläne der Wettbewerber zu erhalten.<sup>55</sup>

### **2.5.2 Die Marktabgrenzung in der Marketingtheorie**

Wie schon erwähnt, bestimmt der Nachfrager letztendlich durch die von ihm wahrgenommenen Substitutionsbeziehungen zwischen Produkten bzw. Dienstleistungen den relevanten Markt.

Auf dieser Grundlage basiert das Konzept der verwenderorientierten, subjektiven Austauschbarkeit, auch „evoked set“ genannt. Vertreter dafür sind Dichtl, Andritzky und Schobert<sup>56</sup>, die von der Bedürfnisbefriedigungskapazität von Produktalternativen ausgehen. Der relevante Markt bei diesem produktbezogenen Ansatz umfasst all jene Produkte, die vom Verwender als subjektiv austauschbar angesehen werden. Zu beachten ist, dass bei diesem Konzept der Umfang des relevanten Marktes nicht von sämtlichen Produktalternativen gebildet wird, sondern lediglich von der Teilmenge, die bei einem Verbraucher ins Bewusstsein tritt („evoked set“). Der Auskunftsperson werden im Rahmen einer Abnehmerbefragung verschiedene Marken bzw. Produkte einer Produktgattung vorgelegt, mit der Aufforderung ähnliche oder substituierbare Marken oder Produkte zu nennen, deren Kauf ebenfalls denkbar

---

<sup>53</sup> Vgl. Bartling (1980), Leitbilder der Wettbewerbspolitik, S. 97.

<sup>54</sup> Weiterführend Schneider (1972), Einführung in die Wirtschaftstheorie.

<sup>55</sup> Vgl. Oberender (1975), Zur Problematik der Marktabgrenzung unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des relevanten Marktes, S. 576.

<sup>56</sup> Vgl. Dichtl/Andritzky/Schobert (1977), Ein Verfahren zur Abgrenzung des „relevanten Marktes“ auf Basis von Produktperzeptionen und Präferenzurteilen, S. 290 ff.

wäre. Bei Erzeugnissen gleicher Art, die sich nur in der Marke unterscheiden, mag dieses Konzept ausreichen. Sollen jedoch Produktarten und –typen einbezogen werden, führt dieses Konzept zu einer verzerrten Ausgangsmenge, sofern die Bedarfssituation nicht mit einbezogen wird.<sup>57</sup>

Ein weiterführendes Konzept in diese Richtung ist der „substitution-in-use“ Ansatz von den Autoren Srivastava, Alpert und Shocker<sup>58</sup>. Dieser Ansatz stellt als Bedingung, dass die Substituierbarkeit von Produkten nur unter Berücksichtigung einer spezifischen Verwendungssituation erfasst werden kann. Am Beispiel SEIBOLD kann dies wie folgt veranschaulicht werden. Steht die zeitliche Komponente (also kontinuierliche, stündliche Messung alle 7 Wochentage) und die damit verbundene Betriebssicherheit der Messung im Vordergrund, so steht der Online-Analysator auf photometrischer Basis nur mit wenigen anderen Messtechnologien im Wettbewerb. Spielt hingegen die zeitliche Komponente eine untergeordnete Rolle, da beispielsweise das Abwasser in einem Behälter aufgefangen wird, steht der Online-Analysator mit Labormessungen, deren Messvorgang teilweise schon länger als eine Stunde benötigen, ebenfalls im Wettbewerb. Der Substitutionsgrad kann aufgrund der Ähnlichkeit von Verwendungszwecken, in denen die Produkte zur Anwendung kommen oder einer individuellen Einschätzung der Substituierbarkeit von Produkten unter Vorgabe bestimmter Verwendungssituationen mittels Kundenbefragungen ermittelt werden. Dies führt wiederum zu einer sehr differenzierten Abgrenzung des relevanten Marktes.<sup>59</sup>

Bei nachfragerorientierten Konzepten lässt sich der Substituierungsgrad einerseits aufgrund ähnlicher Verwendungszwecke der Produkte bestimmen. Andererseits könnte er aber auch durch die Nachfrager selbst aufgrund deren Einschätzungen unter Vorgabe bestimmter Verwendungssituationen ermittelt werden. Hier wird wieder deutlich, dass die Informationsgewinnung und die Urteilskraft der Nachfrager eine erhöhte Anforderung darstellt. Darüber hinaus ist bei nachfragerorientierten Ansätzen nicht auszuschließen, dass zwischen dem bekundeten und dem tatsächlichen Substitutions- und Kaufverhalten ein

---

<sup>57</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S 103 f.; Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 110 ff.

<sup>58</sup> Weiterführend Srivastava/Alpert/Shocker (1984), A customer-oriented Approach for Determining Market Structures.

<sup>59</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S 192 f.; Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 123.

Unterschied besteht. Daher sollten sowohl Daten beider Sichtweisen, also wahrgenommene Substituierbarkeit und realer Kauf, in die Entscheidungsfindung zur Marktabgrenzung einfließen.<sup>60</sup>

Eine sachliche Ergänzung zu einer produktbezogenen Marktstruktur bietet die Einbeziehung der Unternehmen selbst, um dem Ziel einer unternehmensbezogenen Marktstrukturanalyse als eine der Grundlagen der strategischen Marketingplanung gerecht zu werden. Wettbewerbsbeziehungen zwischen Unternehmen ergeben sich in erster Linie durch die am Markt angebotenen Produkte, verstärken sich aber in Art und Intensität durch die bereits in Kapitel 2.2 erläuterten unternehmensbezogenen Abgrenzungskriterien. Konkret können somit Marktnischen oder strategische Gruppen identifiziert werden, um beispielsweise Alternativen in der Produktionsstrategie (Integrationstiefe der Fertigung) oder des Produktionsprogrammes (Spezialisierungsgrad) zu finden. Zu erfassen sind dabei alle Unternehmen, die aufgrund ihrer Substituierbarkeit der am Markt angebotenen Produkte im Wettbewerb stehen. Im nächsten Schritt sind die damit begründeten Beziehungen (nicht produktbezogene Wettbewerbsparameter) zwischen den Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen zu beschreiben.<sup>61</sup>

Nach Abell<sup>62</sup> lassen sich Wettbewerbsbeziehungen am ehesten durch Dimensionen, wie Kundenproblem, Technologie und Kundengruppe aufzeigen. Bei dieser sog. „poor-man“-Strukturierung erfolgen die Auswahl der relevanten Merkmale und die Strukturierung der Unternehmen nicht auf Basis einer formalen Methode. Die gewählten Dimensionen werden in einem Koordinatensystem dargestellt (siehe Abb. 4) und die einbezogenen Unternehmen anhand geschätzter oder festgestellter Position darin angeordnet. Demnach kann die Bewertung der Position von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Eine exakte Marktabgrenzung erweist sich somit als

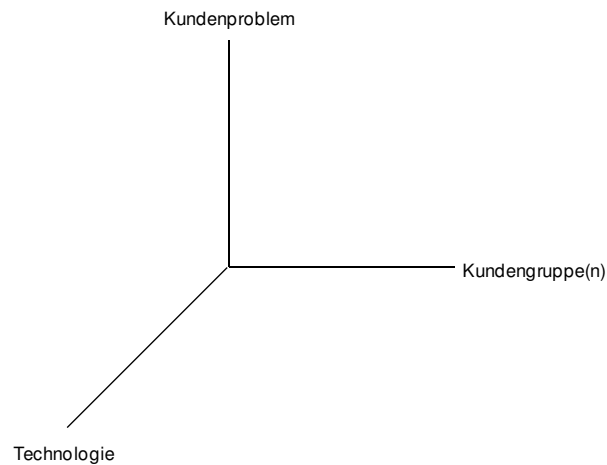
---

<sup>60</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 193.

<sup>61</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 251.

<sup>62</sup> Weiterführend Abell (1980), The Starting Point of Strategic Planning.

schwierig, ist aber meiner Meinung nach eine sinnvolle Möglichkeit für ein Kleinunternehmen.<sup>63</sup>



**Abbildung 4: Marktmodell zur Bestimmung des Geschäftsfeldes eines Unternehmens (in Anlehnung an Abell, 1980)**

Eine weitere unternehmensbezogene Marktabgrenzung bietet die Bildung strategischer Gruppen nach Porter<sup>64</sup>, um Wettbewerbsbeziehungen innerhalb einer Branche strukturiert zu identifizieren. Zur gleichen Branche werden all jene Unternehmen gezählt, die sich bezüglich strategischer Dimensionen, wie z.B. Art der Produkte, Spezialisierungsgrad bezüglich der Produkte und Kunden, Kostenposition (Stand auf der Erfahrungskurve), Qualität und Umfang des Leistungsangebots und Ausmaß vertikaler Integration, ähneln. Auch dieses Verfahren kann in methodischer Hinsicht vage ausfallen, wenn die relevanten Dimensionen und ihre Ausprägungen sowie die Strukturierung selbst intuitiv geschehen. In der Unternehmenspraxis kommen bei diesem Konzept auch multivariate Datenanalyseverfahren, wie z.B. die Faktorenanalyse<sup>65</sup>, zur Anwendung. Des Weiteren kann mit Hilfe der Clusteranalyse<sup>66</sup> die eigentliche Identifikation der strategischen Gruppen erfolgen.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Kremer (1986), Die Bestimmung von Produkt-Markt-Feldern als Kernproblem bei der Bildung strategischer Geschäftseinheiten, S. 43 ff.; Lieberknecht/Wiedmann (1984), Die Berücksichtigung des Einflusses alternativer Wettbewerbsstrategien auf den Unternehmenserfolg im Rahmen eines System Dynamics Modells, S. 23.

<sup>64</sup> Vgl. Porter (1983), Wettbewerbsstrategie, S. 204 f.

<sup>65</sup> Weiterführend Homburg/Krohmer (2012), Marketingmanagement, S. 306 ff.

<sup>66</sup> Weiterführend Homburg/Krohmer (2012), Marketingmanagement, S. 313 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 74 ff.; Pepels (2006), Produktmanagement, S. 683 ff.; Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 254 ff.

### 2.5.3 Problematik der Marktabgrenzung

Schlussendlich sind es erst die Kunden, die durch ihren konkreten Kauf den relevanten Markt bestimmen und damit entscheiden, ob sie ein Produkt für austauschbar halten. Dem zu Folge kommen nachfragerbezogene Ansätze, also jene die sich am Kaufverhalten orientieren, eine bedeutende Rolle bei der Bestimmung des relevanten Marktes zu. Aber auch hier lassen sich deutliche Schwierigkeiten erkennen, einerseits aufgrund von Problemen im Rahmen der Datenerhebung (z.B. Zwischen welchen Produkten wird der Kunde tatsächlich auswählen?) andererseits aufgrund der Black-Box-Betrachtung der Ist-Situation, da es weitere Gründe für eine Substituierbarkeit geben kann. Möglicherweise liegen diese in den Marktoobjekten selbst oder in sonstigen Absatzmaßnahmen, die hier allerdings nicht berücksichtigt werden.<sup>68</sup>

Daher empfiehlt sich neben den nachfragerorientierten Konzepten auch die Anbieterseite nicht außer Acht zu lassen. So könnte beispielsweise die Substitutionsintensität mit Hilfe der Nachfrageransätze bestimmt werden und der Grenzwert mit Hilfe des Ressourcenpoolkonzeptes ermittelt werden. Damit könnte man bei sinkenden nachfragerseitigen Substitutionsintensitäten, Konkurrenten als zum Markt zugehörig ansehen, sofern das ressourcenbedingte Drohpotential dafür einen Ansatzpunkt liefert.<sup>69</sup>

In der Unternehmenspraxis werden häufig mehrere Objektkategorien kombiniert. Wird nämlich der Markt von der Art und Anzahl der Akteure nicht vollständig definiert, so werden Bedrohungen durch Substitutionsprodukte und neue Wettbewerber viel zu spät erkannt.<sup>70</sup> Ein bekanntes Beispiel sind die Firmeninsolvenzen amerikanischer Eisenbahngesellschaften in den 1960er-Jahren, die aufgrund ihrer zu engen produktbezogenen Marktabgrenzung (Markt für Eisenbahndienstleistungen) neue Wettbewerber wie Busunternehmen und Flugzeuglinien, die das gleiche Bedürfnis befriedigen konnten (Mobilität), nicht beachteten.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Bauer (1989), Marktabgrenzung, S. 153 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 62.

<sup>70</sup> Weiterführend Abell (1980), Defining the Business.

<sup>71</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 5 f.; Levitt (1960), Marketing Myopia, S. 45 ff.



## 2.6 Quantifizierung des Marktes

Um die Attraktivität eines Marktes einschätzen zu können, kann dieser Markt in seiner Gesamtheit mit Hilfe von Schlüsselgrößen quantitativ analysiert werden. In der Literatur lassen sich dafür folgende Kennzahlen finden, die die Größe von Märkten und der Anteil einzelner Unternehmen daran beschreiben (siehe Abb. 5):<sup>72</sup>

Das **Marktvolumen** umfasst die gegenwärtig von allen Anbietern abgesetzte Menge bzw. den Umsatz von Marktleistungen an einem bestimmten Stichtag. Die Ermittlung des Marktvolumens ist oftmals mit Schwierigkeiten verbunden, da sie meist auf Grundlage von Hersteller-, Handels- und Kundenbefragungen durchgeführt werden. Amtlich verfügbare Statistiken sind etwa für die Automobilindustrie durch die Fahrzeuganmeldungen verfügbar.

Das **Marktpotential** gibt die maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes bis zur Marktsättigung für ein Gut an (maximale Absatzmenge bzw. maximal erreichbarer Umsatz). Neben der Ermittlung des Marktvolumens ist hier auch eine Abschätzung über zusätzlichen Mengen durch potentielle Nachfrager und bestehende Käufer erforderlich. Im Laufe der Zeit kann sich das Marktpotential auf Grund unterschiedlicher Anzahl an Nachfragern ändern.

Der **Marktausschöpfungsgrad (Marktsättigungsgrad)** lässt sich durch den Vergleich des Marktvolumens mit dem Marktpotenzial ermitteln.

$$\text{Marktausschöpfungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotential}}$$

Der Marktausschöpfungsgrad hat einen Wert zwischen 0 und 1. Je näher er bei 1 liegt, desto schwieriger ist es für den einzelnen Anbieter, neue Käuferschichten zu erschließen. Es besteht eigentlich nur noch die Möglichkeit, Kunden von den bestehenden Konkurrenten abzuwerben.

Das **Absatzvolumen** umfasst die Absatzmenge des Produktes eines Unternehmens. Während die Ermittlung des Absatzvolumens des eigenen Unternehmens kein Problem darstellt, bedarf es für die Ermittlung bei der

---

<sup>72</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 54 ff.; Kreutzer (2010), Marketing, S. 35 ff.

Konkurrenz einer intensiven Beobachtung oder der Abschätzung aufgrund von Kundenbefragungen.

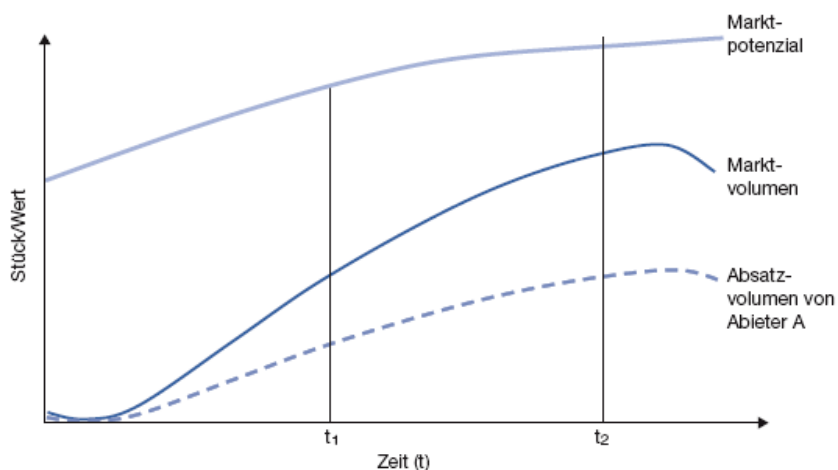
Der **Marktanteil** stellt die wichtigste Kennzahl zur Bestimmung der Position des eigenen Unternehmens im Konkurrenzumfeld dar. Er lässt sich aus dem Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen bestimmen.

$$\text{Marktanteil (\%)} = \frac{\text{Absatzvolumen (pro Zeiteinheit)}}{\text{Marktvolumen (pro Zeiteinheit)}} \cdot 100$$

Eine weitere Möglichkeit ist die Bestimmung des **relativen Marktanteils**, indem der Marktanteil des eigenen Unternehmens in das Verhältnis zum Marktanteil des Hauptwettbewerbers gebracht wird. Um eine weniger stark schwankende Kennzahl ermitteln zu können, kann auch im Nenner der Marktanteil der drei wichtigsten Wettbewerber berücksichtigt werden.

$$\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil des eigenen Unternehmens}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

Beträgt beispielsweise der Marktanteil des eigenen Unternehmens 20 % und des stärksten Konkurrenten 40 %, so ergibt dies einen relativen Marktanteil von 0,5. Der eigene Marktanteil beträgt somit nur die Hälfte des Marktanteils des stärksten Konkurrenten.



**Abbildung 5: Schlüsselgrößen zur quantitativen Beschreibung des relevanten Marktes (in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 54)**

### 3 MARKTSEGMENTIERUNG

„Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente), sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.“<sup>73</sup>

Grundsätzlich ist eine Marktsegmentierung nur sinnvoll, wenn sich Unterschiede im Kaufverhalten bei den aktuellen und potentiellen Kunden zeigen und die Kunden auch unterschiedlich auf den Einsatz verschiedener Marketinginstrumente reagieren. Außerdem sollte ein ökonomisch größerer Nutzen (z.B. zusätzliche Erlöse, sichere Marktposition, usw.) die entstehenden Kosten der Segmentierung (Informationsgewinnung und –verarbeitung, differenzierte Marktbearbeitung) decken.<sup>74</sup>

#### 3.1 Inhalt und Aufgabe der Marktsegmentierung

Deutsche Autoren sehen die Marktsegmentierung als zweistufiges Konzept, einerseits den Prozess der Marktaufteilung und andererseits die gezielte Bearbeitung von Marktsegmenten. Damit die angebotene Marktleistung den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen kann, sind zur Marktidentifizierung folgende Aufgaben notwendig, die auch mit einer Situationsanalyse des Unternehmens in Verbindung stehen.<sup>75</sup>

- Abgrenzung des relevanten Produktmarktes
- Ermittlung der relevanten Marktsegmente innerhalb des Produktmarktes
- Auffinden von Marktlücken

Der Markt wird im Rahmen der strategischen Marketingplanung bearbeitet und mit Hilfe segmentspezifischer Marketingprogramme auf die Kundenwünsche ausgerichtet. Dabei erfolgt ein differenzierter Einsatz der Marketinginstrumente. Die dazugehörigen Komponenten sind in nachstehender Abbildung veranschaulicht.<sup>76</sup>

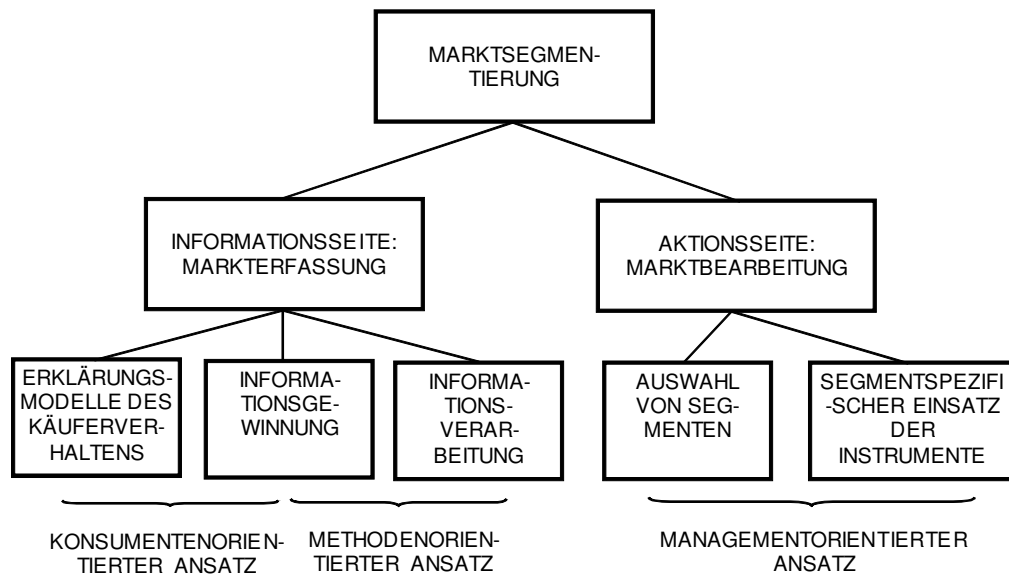
---

<sup>73</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 186.

<sup>74</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 188.

<sup>75</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 187.

<sup>76</sup> Vgl. Freter (1983), Marktsegmentierung, S. 14 ff.



**Abbildung 6: Problembereiche der Marktsegmentierung (in Anlehnung an Freter, 1983, S. 14)**

Die Marktsegmentierung ist immer wieder ein viel diskutiertes Konzept in der Marketingtheorie. In der Literatur findet man für den Begriff Marktsegmentierung aufgrund unterschiedlicher konzeptioneller Ansätze unzählige verschiedene Interpretationen.<sup>77</sup> Laut Freter lassen sich die diversen Definitionen auf drei Varianten zurückführen, die im Folgenden kurz beschrieben werden:<sup>78</sup>

Bei der ersten Variante steht die Informationsseite der Marktsegmentierung mit einer engen Begriffsfassung im Sinne von Marktsegmentierung als Marktaufteilung im Vordergrund. Der heterogene Gesamtmarkt soll mit Hilfe von Segmentierungskriterien in homogene Teilmärkte eingeteilt werden. Einerseits wird das Käuferverhalten mit verhaltenswissenschaftlichen Aspekten (konsumentenorientierter Ansatz) analysiert, etwa durch das Segmentierungsmerkmal Preissensitivität von Nachfragern. Zum anderen werden mathematisch-statistische Verfahren zur Analyse der verhaltenswissenschaftlich relevanten Zusammenhänge (methodenorientierter Ansatz) angewandt. Dies erfolgt mit Hilfe von multivariaten Verfahren.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 463; Bauer (1977), Marktsegmentierung, S. 59 ff.; Schreiber (1973), Psychologische Marktsegmentierung mit Hilfe multivariater Verfahren, S. 9 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Freter (1983), Marktsegmentierung, S. 17 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 466 ff; Weiterführend Stegmüller/Hempel (1996), Empirischer Vergleich unterschiedlicher Segmentierungsansätze über die Segmentpopulation.

Die Identifizierung von wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den zu untersuchenden Segmentierungsmerkmalen ermöglicht die Faktoren- und die Clusteranalyse. So bietet die Faktorenanalyse<sup>80</sup> die Möglichkeit, die Ausgangsdaten auf relevante Grunddimensionen zu reduzieren. Die Clusteranalyse<sup>81</sup> erlaubt die Zusammenfassung der Kunden zu Gruppen, die durch gleiche oder ähnliche Merkmalsausprägungen gekennzeichnet sind.<sup>82</sup>

Zur Aufdeckung von Marktsegmenten auf Basis von Nutzensvorstellungen kommen oft die Conjoint-Analyse<sup>83</sup> und die multidimensionale Skalierung<sup>84</sup> zur Anwendung. Anhand der multidimensionalen Skalierung lassen sich Rückschlüsse auf die Konfiguration der untersuchten Produkte bzw. Dienstleistungen im Wahrnehmungsraum der Kunden ableiten, indem die Ähnlichkeits- oder Präferenzurteile der befragten Personen ausgewertet werden.<sup>85</sup>

Ist die Gruppierung der Nachfrager bereits bekannt, können anhand der Diskriminanzanalyse<sup>86</sup> nach jenen Segmentierungsvariablen gesucht werden, die eine eindeutige Zuordnung der Kunden zu den jeweiligen Segmentgruppen ermöglichen.

Bei der zweiten Möglichkeit liegt der Schwerpunkt in der Marktbearbeitung durch den segmentspezifischen Einsatz der Marketing-Instrumente (managementorientierter Ansatz). Es stellt sich hier die alleinige Frage nach dem Zweck der Aufspaltung des Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte.

Die dritte Variante bezieht sowohl den Informations- als auch den Marktbearbeitungsaspekt ein. Laut Freter ist es zweckmäßig, bei einer Analyse von Problemen der Marktsegmentierung sowohl die Informationsseite als auch die Aktionsseite zu berücksichtigen. Somit bezieht sich die Marktsegmentierung aus der Sicht des Unternehmens auf dessen Absatzmarkt.

---

<sup>80</sup> Weiterführend Backhaus (2011), Multivariate Analysemethoden, S. 329 ff.

<sup>81</sup> Weiterführend Backhaus (2011), Multivariate Analysemethoden, S. 395 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Homburg/Hermann (1999), Marktforschung, S. 337 ff.

<sup>83</sup> Weiterführend Backhaus (2011), Multivariate Analysemethoden, S. 457 ff.

<sup>84</sup> Weiterführend Backhaus (2011), Multivariate Analysemethoden, S. 541 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Green/Krieger (1991), Segmenting Markets with Conjoint-Analysis, S. 20 ff.; Green/Srinivasan (1990), Conjoint-Analysis in Marketing, S. 3 ff.

<sup>86</sup> Weiterführend Backhaus (2011), Multivariate Analysemethoden, S. 137 ff.

In der britischen und amerikanischen Literatur wird häufig der STP-Ansatz zur Marktsegmentierung empfohlen. Hierbei wird der Segmentierungsprozess in drei Hauptschritte unterteilt: „Segmenting“, „Targeting“ und „Positioning“. An erster Stelle steht dabei die eigentliche Segmentierung, indem der Gesamtmarkt in einzelne Segmente durch den Einsatz geeigneter Segmentierungsvariablen aufgeteilt wird. Anschließend werden diese Segmente vom Anbieter bewertet, wie seine Chancen in jedem dieser Teilmärkte sind. Auf Basis dieser Evaluation wird eine Segmentauswahl durchgeführt, also diejenigen Teilmärkte festgelegt, die man bedienen möchte. Im letzten Schritt wird für jeden Zielmarkt ein Positionierungskonzept zum Aufbau einer tragfähigen Wettbewerbsposition entwickelt. Verglichen mit dem oben beschriebenen Zweistufenkonzept aus Markterfassung und Marktbearbeitung, sind die STP-Schritte „Targeting“ und „Positioning“ in der Marktbearbeitung zusammengefasst.<sup>87</sup>

### **3.2 Segmentierungskriterien**

Ist der relevante Markt bestimmt (vgl. Kapitel 2), so können in weiterer Folge Marktsegmente definiert werden. Hierbei sollten Kunden innerhalb eines Segmentes gleiche oder zumindest ähnliche Reaktionen auf den Einsatz der Marketinginstrumente aufweisen. Dabei müssen die Marktsegmentierungskriterien folgenden sechs Beurteilungsfaktoren gerecht werden:<sup>88</sup>

- Kaufverhaltensrelevanz (Beziehungen zu Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens: Eigenschaften und Verhaltensweisen)
- Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketing-Instrumente (Ansatzpunkt für differenzierten Einsatz der Marketing-Instrumente)
- Zugänglichkeit (Möglichkeit der Datengewinnung über Kommunikations- und Distributionskanäle innerhalb eines gezielten Segmentes)
- Messbarkeit (Operationalität – Erfassungsmöglichkeit mit vorhandenen Marktforschungsmethoden)
- Zeitliche Stabilität (Aussagefähigkeit über einen längeren Zeitraum)
- Wirtschaftlichkeit (Nutzen der Segmentierung)

---

<sup>87</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2006), Marketing Management, S. 415 f. / S. 452.

<sup>88</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 67; Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 463 ff.; Freter (1983), Marktsegmentierung, S. 43 f.

### 3.2.1 Segmentierungskriterien für den Konsumgütermarkt

In der Literatur wird eine Vielzahl von Segmentierungskriterien vorgeschlagen. In den 1950er-Jahren wurde das Marktsegmentierungskonzept zunächst für den Konsumgütermarkt entwickelt.<sup>89</sup>

Zur schemenhaften Systematisierung lassen sich im B2C-Bereich fünf Kriteriengruppen definieren (siehe Abb. 7). Die übergeordnete Gruppe (Marketing-Mixbezogene Reaktionskoeffizienten) charakterisiert die Reaktion des einzelnen Konsumenten auf den Einsatz von Marketing-Instrumenten (z.B. individuelle Preis- und Werbe-Nachfrageelastizitäten). Jene Konsumenten, deren Reaktionsfunktionen sich gleichen, bilden ein homogenes Marktsegment. Individuelle Reaktionsparameter liefern zwar relevante Daten für die Segmentierung, scheiden allerdings in der Praxis aufgrund mangelnder Operationalität und Wirtschaftlichkeit aus. Deshalb bilden vier Untergruppen die sog. Ersatzkriterien. Diese sind die soziodemographischen (z.B. Alter und Einkommen), die psychographischen (z.B. Motive und Einstellungen), die verhaltensorientierten (z.B. Mediennutzung und Markentreue) und die geographischen Kriterien (z.B. Länder und Ortsteile). Nachdem Abhängigkeiten zwischen den Kriteriengruppen bestehen, kommen diese somit häufig kombiniert zur Anwendung.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2002), Marktsegmentierung, S. 194.

<sup>90</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Marketingmanagement, S. 464 ff.; Freter (1983), Marktsegmentierung, S. 46; Böhrer (1977), Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, S. 3; Scheuch (1974), Logische Struktur und pragmatische Bedeutung der Marktsegmentierung, S. 218 ff.; Frank/Massy/Wind (1972), Market Segmentation, S. 62 f.

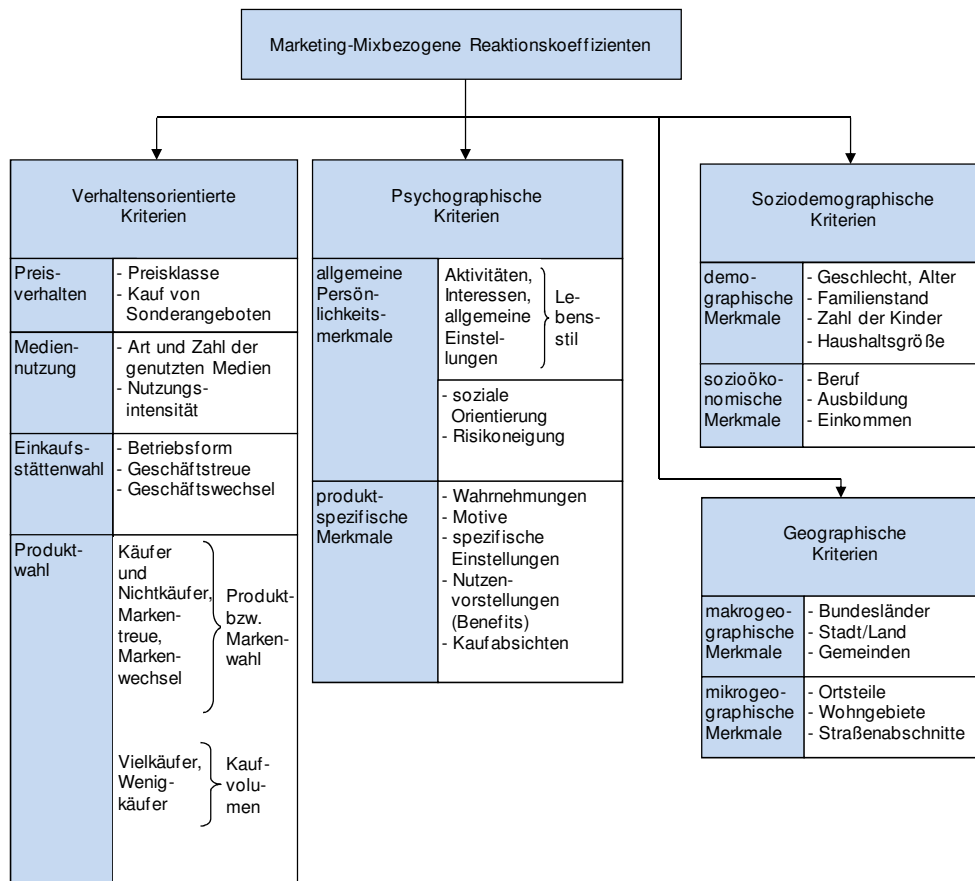


Abbildung 7: Kriterien der Marktsegmentierung (in Anlehnung an Freter, 1983, S. 46)

### 3.2.2 Segmentierungskriterien im Unternehmensbereich

Das Kaufverhalten und die Prozesse im B2B-Bereich weichen in vielerlei Hinsicht von jenem der Konsumenten ab. So handelt es sich bei Kaufentscheidungen von Unternehmen meist um Kollektiventscheidungen mit einem hohen Formalisierungsgrad (z.B. fixierte Verhaltensregeln, Zuständigkeitsbereiche, Buying Center,...).<sup>91</sup>

Aufgrund dieser Unterschiede sind neben den bereits bekannten Variablen aus dem B2C-Bereich (siehe Abb. 7) auch spezifische Segmentierungskriterien für den B2B-Bereich erforderlich. Die dazu formulierten Kriterien von Bonoma und Shapiro<sup>92</sup> zur Segmentierung industrieller Märkte werden auch heute noch von den Marketing-Autoren verwendet. Nachfolgende Tabelle soll eine Systematisierung dieser Kriterien vorstellen:<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Vgl. Meffert (2000), Marketing, S. 1204 ff.

<sup>92</sup> Weiterführend Bonoma/Shapiro (1983), Segmenting the Industrial Market.

<sup>93</sup> Vgl. Bruns (2007), Identifizierung und Messbarkeit, S. 52 f.; Becker (2006), Marketing-Konzeption, S. 285; Kotler/Bliemel (2006), Marketing Management, S. 446.



<b>Demografische Variablen</b>	
Branchen:	Auf welche Branchen, die unser Produkt benötigen, sollen wir uns konzentrieren?
Unternehmensgröße:	Auf Unternehmen welcher Größe sollen wir uns konzentrieren?
Standort:	Auf welche geographischen Gebiete sollen wir uns konzentrieren?
<b>Operative Variablen</b>	
Technologie:	Auf welche Kundentechnologien sollen wir uns konzentrieren?
Anwenderstatus:	Sollen wir uns auf starke, mittlere oder schwache Verwender oder Nichtverwender konzentrieren?
Kundenkompetenz:	Sollten wir uns auf Kunden konzentrieren, die viele bzw. wenige Dienstleistungen benötigen?
<b>Beschaffungskonzepte der Kunden</b>	
Organisation der Beschaffung:	Sollten wir uns auf Unternehmen mit einer zentralisierten (dezentralisierten) Beschaffungsfunktion konzentrieren?
Machtstruktur:	Sollten wir uns auf Unternehmen konzentrieren, bei denen die Beschaffung, Finanzabteilung usw. dominiert?
Bestehende Beziehungen:	Sollten wir uns auf Unternehmen mit bestehenden Beziehungen konzentrieren oder die attraktivsten Kunden ansprechen?
Allgemeine Beschaffungspolitik:	Sollten wir uns auf Kunden konzentrieren, die Leasing, Wartungsverträge, Systemkäufe, Ausschreibungen bevorzugen?
Kaufkriterien:	Sollten wir uns auf Kunden konzentrieren, die in erster Linie Wert auf Qualität, Kundendienst oder niedrige Preise legen?
<b>Situationsbedingte Faktoren</b>	
Dringlichkeit:	Sollten wir uns auf Unternehmen konzentrieren, die auf schnelle Lieferungen und Kundendienst angewiesen sind?
Spezifische Produktanwendungen:	Sollten wir uns auf bestimmte Anwendungen unseres Produktes konzentrieren statt auf alles?
Auftragsumfang:	Sollten wir uns auf große oder kleine Aufträge konzentrieren?
<b>Personengebundene Eigenschaften</b>	
Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer:	Sollten wir uns auf Unternehmen konzentrieren, deren Mitarbeiter und Wertvorstellungen Ähnlichkeiten mit unseren eigenen aufweisen?
Risikobereitschaft:	Sollten wir uns auf risikofreudige oder vorsichtige Kunden konzentrieren?
Lieferantentreue:	Sollten wir uns auf Unternehmen konzentrieren, die ihren Lieferanten gegenüber treu sind?

**Tabelle 2: Segmentierungskriterien für industrielle Märkte (in Anlehnung an Bonoma und Shapiro 1983, zitiert bei Bruns, 2007, S. 52)**

### 3.3 Strukturelle Ansätze zur Segmentierung

Auf welche der oben genannten Segmentierungskriterien soll sich ein Unternehmen nun konzentrieren? Es lassen sich folgende Typen von strukturellen Ansätzen unterscheiden, welche in den nächsten Unterkapiteln beschrieben werden.<sup>94</sup>

#### 3.3.1 Einstufige Ansätze

Ohne konzeptionelle Begründung werden Segmentierungsentscheidungen anhand einzelner Kriterien getroffen. „Auch wenn sich bei der Anwendung einstufiger Ansätze durchaus sinnvolle Segmentabgrenzungen ergeben, so

<sup>94</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 120 ff.

können sie doch die Komplexität von Kaufentscheidungsprozessen im Business-to-Business-Bereich in aller Regel nicht erfassen. Das kann dann dazu führen, dass ein solcher Segmentierungsansatz möglicherweise wichtige kaufverhaltensbestimmende Faktoren unberücksichtigt lässt und somit zu tiefgreifenden Fehleinschätzungen der Nachfrager und ihrer Verhaltensweisen führt. Das kann wiederum eine weitreichende ‚Fehlgestaltung‘ einer Marketing-Strategie mit entsprechend negativen Erfolgswirkungen zur Folge haben.“<sup>95</sup>

### **3.3.2 Mehrstufige Ansätze**

In einem stufenweisen Filterungsprozess werden Einflussfaktoren geprüft, die Auswirkungen auf das organisationale Beschaffungsverhalten haben.

Eines der ersten Konzepte ist der zweistufige Ansatz von Wind und Cardozo<sup>96</sup>. Im ersten Schritt erfolgt die sog. Makro-Segmentierung aufgrund wichtiger Charakteristika der beschaffenden Organisation (z.B. Unternehmensgröße, Verwendungshäufigkeit, Anwendungsbereich des Produkts, Klassifikation des Letztverbraucher-Sektors, Organisationsstruktur, Nachfragerstandort, usw.). Können damit bereits klar trennbare Marktsegmente definiert werden, kann das Verfahren abgebrochen werden und die Makro-Segmente bilden die Zielsegmente. Andernfalls ist die zweite Stufe, die Mikro-Segmentierung, notwendig. Hierbei werden innerhalb der akzeptierten Makrosegmente wichtige verhaltensrelevante Merkmale des Buying Centers (z.B. Lieferantenauswahlkriterium, Stellung in der Hierarchie und im Kommunikationssystem der Unternehmung, demographische Merkmale, usw.) der Entscheidungsbeteiligten mit einbezogen.<sup>97</sup>

Einen dreistufigen Segmentierungsansatz bieten sowohl das Konzept von Scheuch<sup>98</sup> als auch das Konzept von Gröne<sup>99</sup>, die sich zum Einen untereinander konzeptionell nur minimal unterscheiden und zum Anderen nur durch eine weitere Differenzierung der Mikro-Segmentierung zum Modell von Wind und Cardozo abgrenzen.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Kleinaltenkamp (1995), Marktsegmentierung, S. 672.

<sup>96</sup> Vgl. Wind/Cardozo (1974), Industrial Market Segmentation, S. 153 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Becker (2006), Marketing-Konzeption, S. 282 f.

<sup>98</sup> Weiterführend Scheuch (1975), Investitionsgütermarketing.

<sup>99</sup> Weiterführend Gröne (1977), Marktsegmentierung bei Investitionsgütern.

<sup>100</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 122.

Einen fünfstufigen Schalenansatz („Nested Approach“) schlagen Bonoma und Shapiro<sup>101</sup> vor. Ausgehend von der äußersten Schale wird geprüft, ob die gewählten Kriterien aussagefähige Daten zur Segmentierung liefern. Können im ersten Schritt aufgrund von demographischen Kriterien (z.B. Branche, Unternehmensgröße, Standort, usw.) ausreichend homogene Teilgruppen identifiziert werden, wird der Entscheidungsprozess abgebrochen. Ist dies nicht der Fall, werden nacheinander die folgenden angeführten Merkmale geprüft, bis die immer differenzierter werdenden Kriterien zum gewünschten Ergebnis führen.<sup>102</sup>

- leistungsbezogene Merkmale (z.B. Technologien, Käufer-/Nichtkäufer des Produktes oder der Marke, technische Ausstattung, technische Fähigkeiten, finanzielle Möglichkeiten)
- Beschaffungsmerkmale (z.B. formale Organisation des Beschaffungsprozesses, Beschaffungsrichtlinien bzw. Käuferkriterien, Machtstrukturen beim Kaufprozess, bestehende Geschäftsbeziehungen)
- situative Faktoren (z.B. Dringlichkeit des Kaufes, Spezialwünsche, Auftragsvolumen)
- individuelle Charakteristika der Buying-Center-Mitglieder (z.B. Risikoverhalten, Toleranz, Image- oder Faktenreagierer, Ähnlichkeit zwischen Käufer und Verkäufer, Lieferantentreue)

### **3.3.3 Mehrdimensionale Ansätze**

Bei mehrdimensionalen Ansätzen sind die gleichen Kriterien wie bei mehrstufigen Konzepten zu finden. Sie weisen allerdings nicht wie die mehrstufigen Ansätze den Nachteil der sog. Baumstrukturen auf. Wurde ein Unternehmen einem bestimmten Segment zugeordnet, kann diese Zuordnung in den folgenden Schritten nicht wieder aufgehoben werden. Mehrdimensionale Ansätze versuchen diese Problematik zu umgehen, indem sie nicht stufenorientiert vorgehen, sondern gleichzeitig mehrere Segmentierungsvariable verwenden.<sup>103</sup>

---

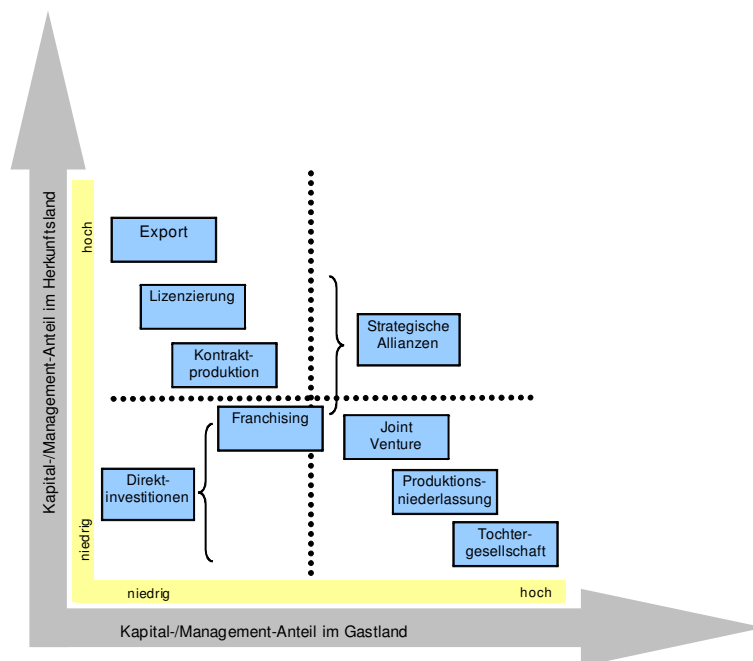
<sup>101</sup> Vgl. Bonoma/Shapiro (1992), How to Segment Industrial Markets, S. 156 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 122 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Becker (2006), Marketing-Konzeption, S. 285 f.; Horst (1988), Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten, S. 324 f.

### 3.4 Selektion von Ländern

Wie schon bei der sachlichen Marktabgrenzung (vgl. Kapitel 2.3.1) angedeutet, erfolgt die Länderauswahl durch die Marktarealstrategie, die wiederum abhängig von den Unternehmenszielen und den vorhandenen Ressourcen ist. Eine weitere bedeutende Rolle spielt dabei die Wettbewerbssituation und die wirtschaftliche Entwicklung in den bisherigen Schwerpunktmarkten. SEIBOLD hat aufgrund des schwachen Binnenmarktes gar keine andere Wahl, als ihr Wachstum begrenzt im europäischen, vor allem aber im außereuropäischen Raum zu suchen, wo die Chancen in einer geringeren Wettbewerbsdichte und einer stark expandierenden Wirtschaft liegen, wie beispielsweise in China, Indien oder Brasilien. Dem Unternehmen steht für eine entsprechende internationale Expansion eine Reihe von unterschiedlichen Strategien zur Verfügung, die sich in der Höhe des Kapitalanteils und des Managementanteils im Herkunfts- bzw. Gastland unterscheiden (siehe Abb. 8).<sup>104</sup>

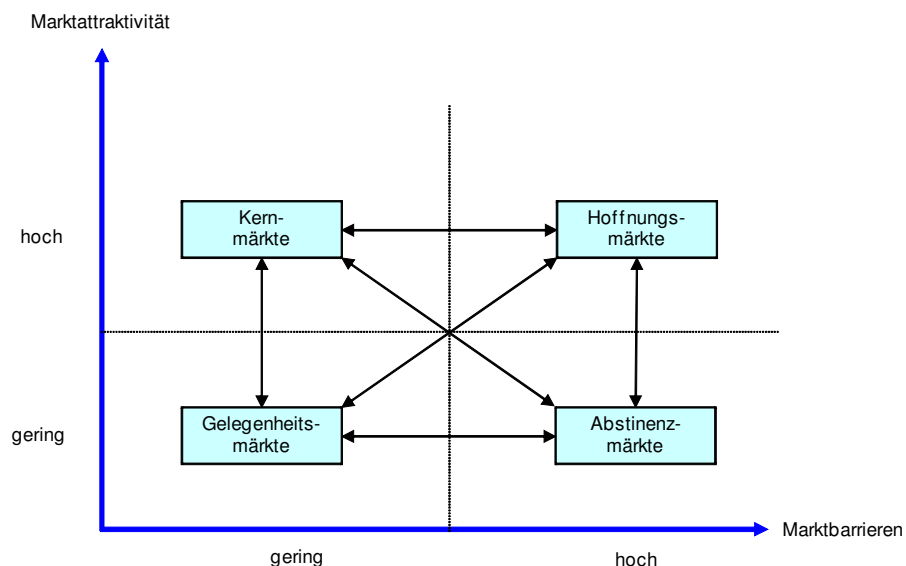


**Abbildung 8: Strategien für die internationale Expansion (in Anlehnung an Kreutzer, 2010, S. 186)**

<sup>104</sup> Weiterführend Homburg/Krohmer (2012), Marketing Management, S. 1078 ff.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), Marketing-Management, S. 1044 ff.; Bruche (2003), Internationale Geschäftsfeld-Wettbewerbsstrategie, S. 141 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Marketing, S. 214 ff.

### 3.3.1 Portfoliomodell und Länderbewertung

Unabhängig davon, welche der unterschiedlichen Varianten der Eintrittsmöglichkeit in einen neuen Markt ein Unternehmen wählt, spielen neben dem eigenen Leistungsangebot die Marktattraktivität sowie die Markteintrittsbarrieren der jeweiligen Länder eine entscheidende Rolle. Hinsichtlich dieser Chancen- und/oder Risikobetrachtung lassen sich Länderportfoliomodelle erstellen, um die Auswahlentscheidung zu unterstützen. Dabei sollen grundsätzlich Ländermärkte identifiziert werden (siehe Abb. 9), die generell (Kernmärkte), zukünftig (Hoffnungsmärkte) oder gelegentlich (Gelegenheitsmärkte) bearbeitet werden sollen und jene, deren aktive Bearbeitung abzulehnen ist (Abstinenzmärkte). Bei der Zuordnung der Märkte zu den jeweiligen Clustern ist zu beachten, dass sich Märkte im Wandel der Zeit verändern (Marktlebenszyklus).<sup>105</sup>



**Abbildung 9: Marktbewertung anhand von Marktattraktivität und Markteintrittsbarrieren (in Anlehnung an Backhaus/Voeth, 2010, S. 71)**

<sup>105</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Internationales Marketing, S. 70 ff.

Folgende Beurteilungskriterien ermöglichen unter anderem die Positionierung in einem solchen Portfoliomodell:

	Marktattraktivität	Markteintrittsbarrieren
<b>Nachfrager-bezogene Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevölkerungswachstum</li> <li>• BIP-Wachstum</li> <li>• Anzahl der Kunden mit Affinität zu Produkten des Anbieters</li> <li>• Marktpotential und -volumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Sprache</li> <li>• Loyalität der Kunden gegenüber Wettbewerb</li> <li>• Wechselkosten für Nachfrager</li> </ul>
<b>Wettbewerbs-bezogene Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsintensität</li> <li>• Wettbewerbsvorteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positives Image der Wettbewerber im Markt</li> <li>• Skalenvorteile etablierter Wettbewerber</li> </ul>
<b>Institutionelle Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Stabilität</li> <li>• Lokale Infrastruktur</li> <li>• Zugang zu Ressourcen (z.B. Lohnkosten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zölle/Importquoten</li> <li>• Mindest-/Höchstpreise</li> <li>• Staatliche Auflagen (z.B. im Hinblick auf Mindestanteil lokaler Produktion = Local-Content-Klauseln)</li> </ul>

**Tabelle 3: Beurteilungskriterien für Marktattraktivität und Markteintrittsbarrieren (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 1080)**

Allerdings zeigt die Praxis, dass die beiden Bewertungsdimensionen relativ unscharf zu bestimmen sind. Die Bewertung eines Marktes erfolgt normalerweise unter Berücksichtigung von bereits bearbeiteten Märkten bzw. neu zu erschließenden Märkten. Des Weiteren können Rückkoppelungen zwischen neu zu erschließenden und bereits bearbeiteten Ländermärkten bestehen, die einerseits die Marktattraktivität erhöhen, andererseits verstärkend auf Marktbarrieren wirken können.<sup>106</sup>

### 3.3.2 Verfahren zur Länderauswahl

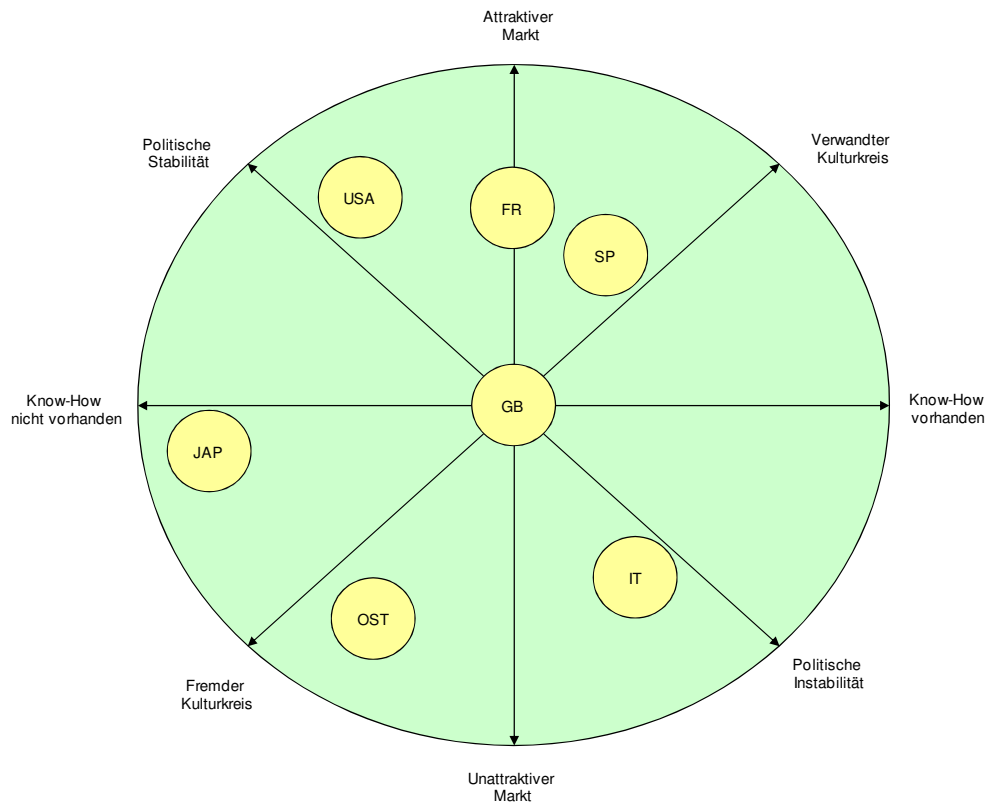
In der Literatur finden sich dazu allgemein zwei methodische Ansätze, das Gruppierungsverfahren und das Filterverfahren.<sup>107</sup>

Beim Gruppierungsverfahren werden im ersten Schritt ausgewählte Länder anhand geeigneter Kriterien positioniert und Länder mit ähnlichen Charakteristika zu sog. Clustern zusammengefasst. Im nächsten Schritt wird mit Hilfe von multivariaten Verfahren (z.B. Clusteranalyse) die eigentliche Ländergruppierung im Sinne einer internationalen Marktsegmentierung

<sup>106</sup> Vgl. Backhaus /Voeth (2010), Internationales Marketing, S. 86 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Raff/Billen, Länderauswahl im Hinblick auf eine Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen (2005), S. 154 f.; Weiterführend Schneider/Müller (1989), Datenbankgestützte Marktselektion;

durchgeführt. Anschließend erfolgt die Gruppenauswahl mittels Plausibilitätsüberlegungen, d.h. die Gruppen müssen anhand ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen bewertet werden. Dies geschieht beispielsweise im Zuge eines Stärken-Schwächen-Profiles des Unternehmens. Folgende Abbildung zeigt das Ergebnis eines Gruppierungsverfahrens.<sup>108</sup>

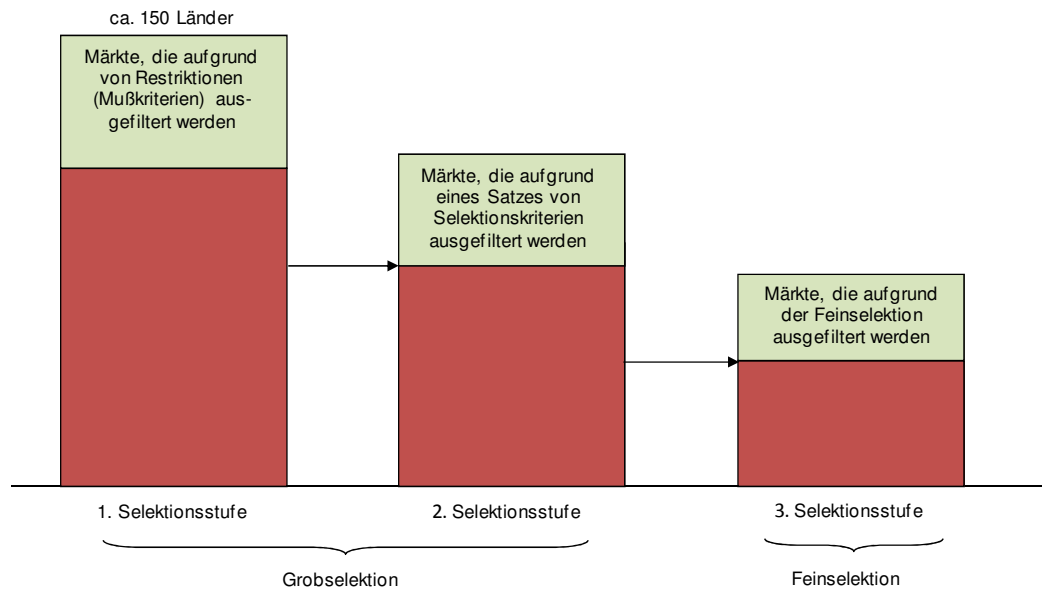


**Abbildung 10: Beispiel einer Ländergruppierung aus der Verlagsgruppe (in Anlehnung an Schulte-Hillen/Ganz/Althans, 2001, S. 482)**

Beim Filterverfahren steht nicht die Ländersegmentierung im Vordergrund. Die Länder werden anhand verschiedener Kriterien in jeder Filterstufe in ihrer Gesamtzahl reduziert, wenn sie nicht den jeweiligen Anforderungen der Stufe entsprechen, bis nach einem drei- bis vierstufigen Auswahlprozess diejenigen Länder ausgewählt sind, die sich für eine Marktbearbeitung eignen. Während man in den ersten Stufen Muss- bzw. K.-o.-Kriterien verwendet, werden in den darauffolgenden Stufen die Kriterien immer spezifischer, deren Nichterfüllung zum Ausschluss aus dem Auswahlprozess führen. Abbildung 11 zeigt die Vorgangsweise bei einem dreistufigen Marktauswahlprozess.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2003), Internationales Marketing, S. 148 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2003), Internationales Marketing, S. 150 ff.



**Abbildung 11: Vorgehensweise einer Marktselektion im Rahmen eines dreistufigen Filterverfahrens (in Anlehnung an Schneider/Müller, 1989)**

Kleinere Unternehmen wollen meistens nur auf ausgewählten Auslandsmärkten tätig sein. Ein Gruppierungsverfahren scheidet demnach schon aufgrund der umfangreichen Datenbeschaffung aus. Der Vorteil des Gruppierungsverfahrens liegt aber genau deshalb in einem hohen Genauigkeitsgrad. Außerdem bietet es zusätzlich die Möglichkeit, Rückkoppelungen zu anderen Ländermärkten zu erfassen. Allerdings sind den Unternehmen sowohl in der qualitativen als auch quantitativen Datenbeschaffung der gleichzeitig zu analysierenden Kriterien Grenzen gesetzt. Im Gegensatz dazu erfordert das Filterverfahren in den ersten Stufen keine speziellen Primärinformationen. Aufgrund der parallelen Verwendung aller relevanten Kriterien eines Landes können die nicht optimalen Ausprägungen einzelner Faktoren durch eine bessere Beurteilung anderer Kriterien ausgeglichen werden. Demnach kommen Länder beim Gruppierungsverfahren in Betracht, die beim Filterverfahren anhand der Muss- bzw. K.-o.-Kriterien schon in den ersten Stufen ausscheiden. Der geringere Informations- und Datenumfang des Filterverfahrens bedeutet auch Kosten- und Zeitersparnis und spricht daher für einen stufenweisen Ansatz zur Länderauswahl für Kleinunternehmen.<sup>110</sup>

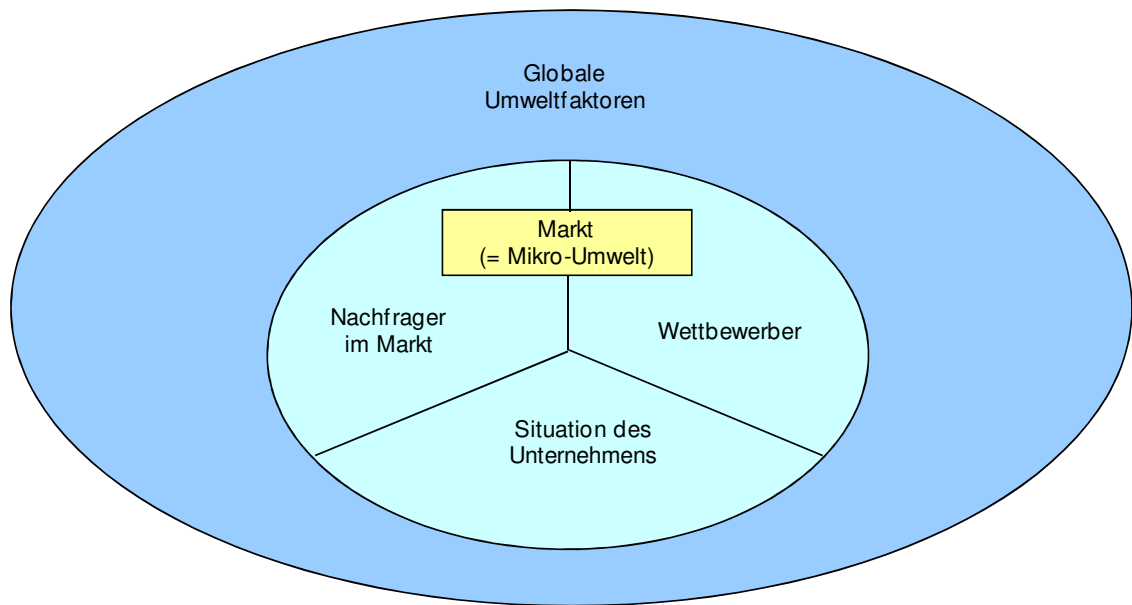
<sup>110</sup> Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2003), Internationales Marketing, S. 151 f.



## 4 ANALYSE DER UNTERNEHMENSUMWELT

Das Unternehmensumfeld ist heute sehr schnellen Veränderungen ausgesetzt und wird aufgrund internationaler Verflechtungen komplexer. Eine Analyse der strategischen Ausgangssituation umfasst neben der Situationsanalyse des Unternehmens (vgl. Kapitel 5) zwei weitere Teilbereiche (siehe Abb. 12):<sup>111</sup>

- die Analyse der globalen Umweltfaktoren (Makro-Umwelt)
- die Analyse der Marktgegebenheiten (Mikro-Umwelt)



**Abbildung 12: Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation**  
(in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 375)

### 4.1 Makroumwelt

Im Rahmen der Analyse der globalen Umweltfaktoren sollen derzeitige und künftige Entwicklungen im gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich identifiziert werden. Sie sind zwar in der Regel vom Unternehmen nicht beeinflussbar, haben aber Auswirkungen auf deren Handlungsrahmen. So ist die Makro-Umwelt beispielsweise ausschlaggebend, ob ein Land als Standort bzw. als Zielmarkt attraktiv für ein Unternehmen ist.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Meffert (2000), Marketing, S. 28 ff.

<sup>112</sup> Weiterführend Welge/Al-Laham (1999), Strategisches Management, S. 185 ff.

Folgende Leitfragen sind hilfreich, um die Analyse inhaltlich zu lenken:

- Welche allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche politischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche rechtlichen Veränderungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche technologischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?

**Tabelle 4: Umweltbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 377)**

Im Anschluss wird nun im Detail auf die Fragen eingegangen, um die relevanten Daten für SEIBOLD herauszuarbeiten.

#### **4.1.1 Allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen**

Veränderungen bei den allgemeinen Werten, Einstellungen und Normen in einer Gesellschaft betreffen die Mehrheit der Nachfrager und sind damit auch für die meisten Unternehmen im Markt relevant. Hier ist der Umweltschutz bzw. das Umweltbewusstsein der Öffentlichkeit ein zentrales Thema für ein im Umweltsektor tätiges Unternehmen wie SEIBOLD.<sup>113</sup>

#### **4.1.2 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Die ökonomische Umwelt beeinflusst die unternehmerische Tätigkeit sowohl bei der Produktion als auch bei der Vermarktung. Zu den wichtigsten Einflussgrößen zählen unter anderem Umfang und Struktur des Wirtschaftswachstums, der Bevölkerung, der Haushaltseinkommen und der öffentlichen bzw. privaten Investitionen.<sup>114</sup>

Für SEIBOLD besonders relevant ist hier das Wirtschaftswachstum der einzelnen Länder. Anzeichen steigender Umweltinvestitionen lassen sich auch an Hand der Höhe der Kindersterblichkeitsrate, der Gesundheitsausgaben und der Ausgaben für Forschung und Entwicklung ablesen. SEIBOLD sieht seine Chance unter anderem in Wachstumsmärkten, da die Geschäftsführung sich hier auch Platz für Kleinanbieter erhofft.

---

<sup>113</sup> Weiterführend Opaschowski (2001), Deutschland 2010: Wie wir morgen arbeiten und leben.

<sup>114</sup> Vgl. Kreikebaum (1997), Strategische Unternehmensplanung, S. 42 ff.

Die Statistik Austria erstellt seit 2009 nach der Eurostat-Methodik der umweltorientierten Produktion und Dienstleistung einen jährlichen Bericht für die Umweltwirtschaft.<sup>115</sup> „Die umweltorientierte Produktion und Dienstleistung erwirtschaftete in Österreich im Jahr 2008 einen Umsatz von 31,8 Mrd. Euro, der im Jahr 2009 geringfügig auf 31,6 Mrd. Euro sank, im Jahr 2010 jedoch auf 33,7 Mrd. Euro anstieg. 2008 waren knapp 172.000 Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten) in der Umweltwirtschaft tätig, 2009 stieg die Anzahl auf 174.700 und 2010 schließlich auf 188.505 Umweltbeschäftigte (...). Betrachtet man die relative Bedeutung der Umweltwirtschaft anhand von Bruttoinlandsprodukt (BIP) und den gesamten Erwerbstätigen, so erreichte der Umweltumsatz im Jahr 2008 vergleichsweise 11,3 % des österreichischen BIP (nominell) und stieg auf 11,8 % im Jahr 2010. 2008 waren 4,9 % aller Erwerbstätigen in der umweltorientierten Produktion und Dienstleistung tätig. Bis 2010 erhöhte sich dieser Anteil auf 5,4 % der österreichischen Erwerbstätigen in Vollzeitäquivalenten.“<sup>116</sup> (siehe Abb. 13)

**Überblick über die Umweltwirtschaft 2008 bis 2010 mit Abschätzung des Handels**

	Einheit	2008	2009	2010
<b>Umweltorientierte Produktion und Dienstleistung Eurostatkonform<sup>1)</sup></b>				
Umweltumsatz insgesamt	Mio. Euro	31.818	31.589	33.677
Relation des Umweltumsatzes zum BIP (nominell)	%	11,3	11,5	11,8
Umweltbeschäftigte insgesamt (Vollzeitäquivalente)	Personen	171.986	174.700	188.505
Anteil der Umweltbeschäftigten an den Erwerbstätigen	%	4,9	5,0	5,4
<b>Umweltbeschäftigte mit Zuschätzung des Handels<sup>2)</sup></b>				
Handel mit Umweltgütern und -technologien	Personen	21.950	21.465	21.300
Umweltbeschäftigte inklusive Handel	Personen	193.936	196.165	209.806
<small>Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Umweltstatistik. Umweltorientierte Produktion und Dienstleistung (EGSS), 2010, im Auftrag des Lebensministeriums. Erstellt am 02.03.2012. - 1) Die EUROSTAT-Definition der Umweltwirtschaft umfasst Güter, Technologien und Dienstleistungen, schließt aber den Handel wegen der Gefahr von Doppelerfassungen explizit aus. - 2) Für eine Abschätzung des Umweltbeschäftigungspotentiales des Bereichs „Groß- und Einzelhandel“ wurde eine näherungsweise Auswertung der Beschäftigten des Handels mit Umweltprodukten vorgenommen.</small>				

**Abbildung 13: Überblick über die Umweltwirtschaft 2008 bis 2010 (in Anlehnung an STATISTIK AUSTRIA, 2011, S. 23)**

Dabei betrafen 3,6 % des Umweltumsatzes und 3,1 % der in dieser Branche Beschäftigten die sog. End-of-pipe Technologien (z.B. Abluftreinigung, Abwasser- und Abfallbehandlung), zu denen auch die Mess-, Steuer- und Regeltechnik zu zählen ist, also jener Bereich, indem SEIBOLD tätig ist.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Weiterführend Eurostat (2009), Methodenhandbuch EGSS.

<sup>116</sup> STATISTIK AUSTRIA (2011), Umweltgesamtrechnungen, S. 23.

<sup>117</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2011), Umweltgesamtrechnungen, S. 24 f.

Möchte man an dieser Stelle nun den Marktanteil für SEIBOLD ermitteln (vgl. Kapitel 2.6), geht dieser mit einem Umsatz von rund 200.000 Euro im Jahr 2010 gegen null. Hier ist allerdings festzuhalten, dass diese Berechnung sehr unscharf ist, da hier keine spezifischen Zahlen für den Bereich Wassertechnologien vorliegen. (Hinweis: Die Werte für 2010 sind nicht dem Jahresabschluss aus der Anlage 1 zu entnehmen. Die Geschäftstätigkeit von SEIBOLD erfolgte im Jahr 2010 noch unter der HKK Private Equity Partners GmbH.)

Eine Marktanalyse der Clusterland Oberösterreich GmbH evaluierte den Markt hinsichtlich der Umweltmedien. Dabei wurde der Bereich Wasser-, Trinkwasseraufbereitung und Abwasserbehandlung mit 35 % als größtes Segment identifiziert. Weiteres ergab die Untersuchung, dass der Wachstumsmarkt für die Trinkwasseraufbereitung nicht auf nationaler Ebene zu suchen ist, sondern im internationalen Umfeld liegt.<sup>118</sup>

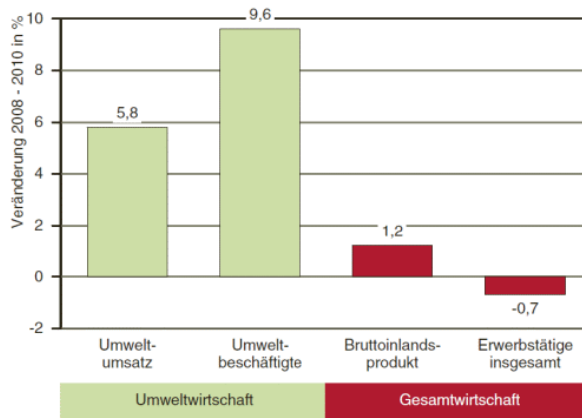
Aber auch mit dieser Bereinigung geht der Marktanteil von SEIBOLD gegen null und gibt keinen Aufschluss, warum dieses Unternehmen eine Zukunft haben soll.

Trotzdem lässt sich der Wachstumstrend für die Umweltwirtschaft belegen, indem man das BIP mit dem Umweltumsatz vergleicht (siehe Abb. 14). „Die Entwicklung der Umweltwirtschaft von 2008 bis 2010 zeigt einen deutlich positiveren Verlauf als jene der Gesamtwirtschaft: während im betrachteten Zeitraum das Bruttoinlandsprodukt (nominell) nur um 1,2 % wuchs, stieg der Umweltumsatz um 5,8 %. Die Beschäftigung in der Gesamtwirtschaft reduzierte sich um 0,7 % während die Umweltbeschäftigung einen gegenläufigen Trend aufwies und um 9,6 % zunahm.“<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Clusterland Oberösterreich, Zahlen und Daten Umwelttechnik-Anbieter:  
[http://www.umwelttechnik-cluster.at/685\\_DEU\\_HTML.php](http://www.umwelttechnik-cluster.at/685_DEU_HTML.php), abgerufen am 24.11.2012.

<sup>119</sup> STATISTIK AUSTRIA (2011), Umweltgesamtrechnungen, S. 23.



**Abbildung 14: Entwicklung der Umweltwirtschaft 2008-2010 im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (in Anlehnung an STATISTIK AUSTRIA, 2011, S. 24)**

#### 4.1.3 Politische und rechtliche Entwicklungen

Die nationalen Umweltgesetze und die Umweltpolitik nehmen ebenfalls Einfluss auf das Wachstum der Umwelttechnologie.<sup>120</sup> Weiteres sind auch die Empfehlungen der WHO, beispielsweise Grenzwerte von Eisen und Mangan, zu berücksichtigen, die weltweit Gültigkeit haben.<sup>121</sup>

Neben der Umweltpolitik fallen in diesen Bereich auch Änderungen im Rahmen der Steuer-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Die damit verbundenen rechtlichen Entwicklungen finden sich unter anderem in Veränderungen von Gesetzen und Verordnungen wieder (z.B. Steuergesetz, Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, Preisangaben Verordnung, Markengesetz, usw.). SEIBOLD muss hier auch bei seinen Exporten tarifäre (z.B. Import- oder Exportzölle) und nichttarifäre Handelshemmnisse (z.B. Einfuhrverbote, Exportbeschränkungen) berücksichtigen, die innerhalb der EU durch einheitliche Rahmenbedingungen abgebaut wurden.<sup>122</sup>

Eine Umfrage für die OECD im Bereich Export von Umwelttechnologien und –dienstleistungen ergab folgende nichttarifäre Handelshemmnisse: „Für Klein- und Mittelbetriebe nehmen Zollformalitäten den ersten Rang bei den genannten Exporthemmnissen ein, gefolgt von Anforderungen in Hinblick auf Prüfung und Zertifizierung. Letzteres wurde von den österreichischen Unternehmen als besonders relevant genannt. Wenn in verschiedenen Ländern wesentliche

<sup>120</sup> Vgl. Kletzan-Slamanig/Köppl (2009), Österreichische Umwelttechnikindustrie, S. 177 ff.

<sup>121</sup> Weiterführend WHO (2008), Guidelines for drinking water quality, [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/dwq/gdwq3rev/en/](http://www.who.int/water_sanitation_health/dwq/gdwq3rev/en/), abgerufen am 21.11.2012

<sup>122</sup> Weiterführend Borchert (1990), Aussenwirtschaftslehre.

Unterschiede bei Produktstandards und technischen Regulierungen gegeben sind, bedeutet dies tendenziell eine Bevorzugung größerer Unternehmen und ein wesentliches Handelshemmnis für Klein- und Mittelbetriebe. Diese unterschiedlichen Standards wurden in der Untersuchung auch für den weitgehend integrierten EU-Markt ausgemacht. Der Schutz des geistigen Eigentums wurde von den antwortenden Firmen vor allem im Zusammenhang mit China vorgebracht. Ein interessantes Ergebnis dieser OECD-Studie ist, dass die befragten Unternehmen in der Regel selbst versuchen die Exporthemmnisse zu bewältigen und nicht die Unterstützung von Regierungsstellen in Anspruch nehmen. Im Zusammenhang mit den Anforderungen bei der Prüfung und Zertifizierung zieht die Untersuchung den Schluss, dass hier Regierungen auf individueller oder gemeinsamer Basis Initiativen zur Vereinfachung von Verfahren und damit Kostenersparnissen setzen könnten.“<sup>123</sup>

#### **4.1.4 Technologische Entwicklung**

Technologische Entwicklungen stellen für jedes Unternehmen neue Chancen dar, für SEIBOLD beispielsweise besonders in den Bereichen der Chemie, der Informationstechnologie, der Fertigungstechnik oder der Mikro- und Messelektronik. Sie können aber auch ernstzunehmende Bedrohungen darstellen, da hier wieder neue Märkte, Wettbewerber und Marktregeln entstehen können.<sup>124</sup>

In diesen Bereich fällt auch die Infrastruktur, die Unternehmen für deren Produktion und Vermarktung zur Verfügung haben, wie z.B. Transportsysteme über Straße, Schiene, Wasser, Luft oder die Ausbildungseinrichtungen für qualifizierte Mitarbeiter.<sup>125</sup> Der Standort Klosterneuburg profitiert von allen Infrastruktureinrichtungen von Wien. Trotzdem ist die Miete wesentlich niedriger als in Randbezirken der Bundeshauptstadt.

---

<sup>123</sup> Kletzan-Slamanig/Köppel (2009), Österreichische Umwelttechnikindustrie, S. 68 f.;  
Weiterführend OECD (2007) Business Perceptions of Non-Tariff Barriers (NTBS) facing trade in Environmental Good and associated services.

<sup>124</sup> Vgl. Yoffie (1996), Competing in the Age of Digital Convergence, S. 31 ff.,  
Christensen/Suarez/Uttberback (1998), Strategies for Survival in Fast-Changing Industries, S. 207 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Kreuzer (2010), Praxisorientiertes Marketing, S. 43.

## 4.2 Mikroumwelt

Die Mikroumwelt stellt den relevanten Markt eines Unternehmens dar, der direkten Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten hat und somit auch für eine erfolgreiche Formulierung der Marketingstrategie essentiell ist. Hier wird einmal mehr deutlich, dass eine Marktabgrenzung für jedes Unternehmen von großer Bedeutung ist. Neben den Kunden und relevanten Wettbewerbern sind hier auch Lieferanten und Kapitalgeber zu berücksichtigen.<sup>126</sup>

Bei der Ermittlung der strategischen Ausgangssituation können im ersten Schritt folgende marktbezogene Leitfragen dienlich sein. Sie sind in 3 Bereiche gegliedert:

<p><b>1. Nachfrager/Kunden im Markt</b></p> <p>Wer sind die Kunden im Markt?</p> <p>Welche Kundensegmente lassen sich im Markt unterscheiden?</p> <p>Welches sind die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden?</p> <p>Wie werden sich die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden verändern?</p> <p>Welche Veränderungen im Kundenverhalten sind zu erwarten?</p>
<p><b>2. Wettbewerber im Markt</b></p> <p>Wer sind die relevanten Wettbewerber im Markt?</p> <p>Inwiefern ist der Markteintritt neuer Wettbewerber bzw. der Austritt existierender Wettbewerber zu erwarten?</p> <p>Wie wird sich das allgemeine Wettbewerbsverhalten im betrachteten Markt verändern?</p> <p>Wie stark ist die Marktposition der einzelnen Wettbewerber und welche Veränderungen sind diesbezüglich erkennbar?</p> <p>Welche besonderen Stärken und Schwächen kennzeichnen die einzelnen Wettbewerber?</p> <p>Welche Strategien verfolgen die einzelnen Wettbewerber?</p>
<p><b>3. Allgemeine Marktcharakteristika</b></p> <p>Wie groß sind das Marktvolumen, das derzeitige Marktwachstum sowie das geschätzte zukünftige Marktwachstum?</p> <p>Wie ist die derzeitige Gewinnsituation der Anbieter im Markt und wie wird sie sich zukünftig entwickeln?</p> <p>Inwieweit sind Veränderungen im Hinblick auf die Akteure im Markt (außer Nachfragern und Wettbewerbern) absehbar (z.B. bezüglich der Absatzmittler)?</p>

**Tabelle 5: Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Krohmer, 2012, S. 387)**

### 4.2.1 Kunden im Markt

Die mit dem vorhandenen Analysatoren-Portfolio abgedeckten Anwendungen zur Prüfung der Umweltqualitätssicherheit sind die Aufbereitung von Trinkwasser, Industrieabwasser und Prozesswasser, welches Kesselspeisewasser, Kühlwasser und Reinstwasser beinhaltet. Die Kunden sind unter anderem in folgenden Branchen zu finden: Trinkwasseraufbereitung, Kläranlagen, Kraftwerke, Schwimmbäder, Chemische Industrie, Getränke- und

<sup>126</sup> Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), Marktorientiertes Umweltmanagement, S. 82.

Lebensmittelindustrie, Papier- und Zellstoffindustrie, Metall- und Hüttenwerke, Metallverarbeitung (Galvanik) und Elektroindustrie.

Die Anforderungen in der Wasseraufbereitung und die zu messenden Parameter (z.B. Eisen, Mangan, Aluminium) sind wie bereits erwähnt durch die Behörden (in Österreich das Umweltministerium<sup>127</sup>) und der WHO<sup>128</sup> bekannt und definiert. Die Messungen im Trinkwasserbereich können durch Standardanalysatoren abgedeckt werden. Je standardisierter das Produkt ist, desto weniger kann jedoch auf individuelle Kundenwünsche eingegangen werden. Allerdings kann SEIBOLD hier mit seiner Betriebssicherheit der Analysatoren und mit den nicht toxischen Reagenzien punkten.

Individuelle Kundenwünsche können bei jenen Anwendungen berücksichtigt werden, deren Anforderungen wesentlich höher und komplexer sind, da die Abwassersituation prozessbedingt starken Änderungen unterliegt. Das chemische Messverfahren muss daher genau für jeden Kunden kalibriert werden. Die Aufbereitung von Abwasser ist unter anderem bei Metall- und Hüttenwerken, in der metallverarbeitenden Industrie und der chemischen Industrie erforderlich. Hier sollte eine Abgrenzung zu den Konkurrenten aufgrund ausgearbeiteter Wettbewerbsvorteile mit den in Kapitel 5 folgenden Analysen erarbeitet werden.

#### **4.2.2 Wettbewerber im Markt**

„Wettbewerb ist die Rivalität zwischen Individuen (oder Gruppen oder Nationen), und er tritt immer dann auf, wenn zwei oder mehr Subjekte nach etwas streben, das nicht alle bekommen können.“<sup>129</sup>

Demnach sind Konkurrenten jene Unternehmen, die auf einem Markt dieselbe Käufergruppe ansprechen. Daher muss der relevante Markt bestimmt werden (vgl. Kapitel 2.2), ohne dessen sich nicht ermitteln lässt, wer als Konkurrent anzusehen ist.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. z.B. BGBl. 186/1996, Allgemeine Begrenzung von Abwasseremissionen in Fließgewässer und öffentliche Kanalisationen.

<sup>128</sup> Weiterführend WHO (2008), Guidelines for drinking water quality, [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/dwq/gdwq3rev/en/](http://www.who.int/water_sanitation_health/dwq/gdwq3rev/en/), abgerufen am 21.11.2012.

<sup>129</sup> Vgl. Stigler (1998), Competition, S. 531.

<sup>130</sup> Vgl. Lange (1994), Technologische Konkurrenzanalyse zur Früherkennung von Wettbewerbsinnovationen, S. 32.



Die Marktabgrenzung wird beeinflusst durch Faktoren hinsichtlich sachlicher, zeitlicher und räumlicher Dimension (vgl. Kapitel 2.3). Hieraus ergeben sich in Bezug auf die Konkurrenz für SEIBOLD folgende weiterführende Fragen:<sup>131</sup>

### **Sachlich Abgrenzung:**

Welche analytische Messtechnologie verwendet die Konkurrenz bei ihren Produkten?

Hierzu gibt es von der WHO erstellte Richtlinien, die für Online-Analytik eine Rangliste vorgibt. Die ersten 3 Plätze nehmen folgende Methoden ein:<sup>132</sup>

1. Photometrische Methoden
2. Ionenselektive Elektroden
3. Ionen Chromatographie

Jede dieser Messtechnologien lässt sich aufgrund unterschiedlicher Messverfahren in weitere Gruppen aufteilen. SEIBOLD verwendet die von der WHO favorisierte photometrische Messtechnologie. Das Messverfahren ohne toxische Reagenzien ist einzigartig und eigentlich mit jenen der Wettbewerber nicht vergleichbar. SEIBOLD bietet demnach hier ein Nischenprodukt an.

### **Zeitlich Abgrenzung:**

Wie lange bleiben die Konkurrenzbeziehungen (und Anbieter-Nachfrager-Beziehungen) eines Produzenten für Online-Analysatoren bestehen, wenn ...

- sich die Messverfahren aufgrund einer Technologieänderung verbessern?
- sich die Betriebssicherheit des Online-Analysators eines Konkurrenten erhöht?
- sich die Anzahl der Summenparameter entscheidend erhöht?
- aktuelle Wettbewerber künftig nicht mehr alle Kunden bedienen können, weil sich die Messanforderungen aufgrund von Umweltauflagen ändern?
- weitere Konkurrenten in den Markt eintreten?

Speziell auf einem technologisch dynamischen Markt, auf dem SEIBOLD auftritt, lässt sich eine Ausweitung des relevanten Marktes beobachten, da Nachfrager auch Leistungen von Anbietern als substituierbar einstufen, die

---

<sup>131</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 126 f.

<sup>132</sup> Vgl. WHO (2008), Guidelines for drinking water quality, Chapter 8, S. 158 ff.:  
[http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/dwq/gdwq3rev/en/](http://www.who.int/water_sanitation_health/dwq/gdwq3rev/en/), abgerufen am 21.11.2012.

noch gar nicht am Markt verfügbar sind (sog. „Leapfrogging“). Daher sollte sich die Konkurrenzanalyse nicht nur auf die aktuellen Wettbewerber sondern auch auf das potentielle, künftige Wettbewerbsfeld richten. Hoffmann<sup>133</sup> hat hier verdeutlicht, wie sich aus potentiellen Konkurrenten reale Konkurrenten entwickeln können (siehe Tab. 6). Gerade für Kleinunternehmen wie SEIBOLD liegt die Chance in einem Wachstumsmarkt wie dem der Umwelttechnologie (vgl. Kapitel 4.1.2), da aufgrund der hohen Dynamik sich auch die Konkurrenzstrukturen sehr schnell verändern.<sup>134</sup> Kleinere Unternehmen können hier den Vorteil einer größeren Wachstumsdynamik ausnützen.<sup>135</sup>

Heutige Gruppe	Wird morgen Konkurrent durch
Lieferant	➤ Vorwärtsintegration
Absatzmittler und Kunde	➤ Rückwärtsintegration
Unternehmen mit neuen Technologien	➤ Substitution
Bestehender Konkurrent	➤ Regionale Expansion
Unternehmen mit ähnlicher Technologie	➤ Diversifikation
Unternehmen, das gleiche Kunden beliefert	➤ Produkt-Expansion
Unternehmen, das gleiche Produkte an andere Zielgruppen verkauft	➤ Zielgruppen-Expansion

**Tabelle 6: Entwicklung von Unternehmen zu Konkurrenten (in Anlehnung an Backhaus/Voeth, 2010, S. 130)**

### **Räumlich:**

Werden die Produkte eines Herstellers von Online-Analysatoren auf

- dem Inlandsmarkt
- dem EU-Markt
- dem Weltmarkt

nachgefragt und auf welchem Markt tritt er daher gegen seine Konkurrenten an?

Eine Erhebung des WIFOs 2009 zeigt, dass der Mess-, Steuer- und Regeltechnikbereich, zu dem SEIBOLD zählt, mit einer Exportquote von 85 % der exportorientierteste Bereich der Umwelttechnik in Österreich ist.<sup>136</sup> Die Hauptkonkurrenten von SEIBOLD sind daher auch auf dem Weltmarkt zu suchen.

<sup>133</sup> Vgl. Hoffmann (1986), Die Konkurrenz, S. 191.

<sup>134</sup> Vgl. BMLFUW (2009), Stichwort Umwelttechnologien, [http://www.umwelttechnik.at/fileadmin/content/Downloads/BMLFUW\\_Stichwort\\_Umwelttechnologien\\_01.pdf](http://www.umwelttechnik.at/fileadmin/content/Downloads/BMLFUW_Stichwort_Umwelttechnologien_01.pdf), abgerufen am 21.11.2012.

<sup>135</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 129 f.

<sup>136</sup> Vgl. Kletzan-Slamanig/Köppl (2009), Österreichische Umwelttechnikindustrie, S. 49 f.

Österreichische und deutsche Kunden werden aus Klosterneuburg betreut. In anderen Ländern sind Partner für die Kundenbetreuung im Auftrag von SEIBOLD zuständig. Die größten Wachstumschancen sieht die Unternehmensführung weiterhin in Deutschland, China und Russland.

Aufgrund dieser drei Dimensionen ergeben sich nun für SEIBOLD folgende unmittelbare Konkurrenten:

Unternehmen	Head-Office	Kontakt	Anwendungen				Technologie		
			Trinkwasser	Industrieabwasser	Abwasser/Kläranlage	Prozesswasser (Kesselspeisewasser/Kühl- wasser/Reinstwasser)	Photometrische Methode	Ionenselektive Elektroden	Ionen Chromatographie
SEIBOLD	AT	www.seibold-wasser.at	x	x	x	x	x		
HACH LANGE	DE	www.hach-lange.at	x	x	x	x	x	x	
Endress + Hauser	DE	www.endress.com	x	x	x	x	x	x	
Prozess Analysen Instrumente	DE	www.p-a-i.de	x	x	x	x	x		x
Metrohm - Applikon	NL	www.inula.at	x	x	x	x	x	x	x
AppliTek	BE	www.applitek.com	x	x	x	x	x	x	x
Swan Analytical Instruments	CH	www.swan.ch	x	x	x	x	x	x	
SPX Flow Technology - Bran+Luebbe	US	www.bran-luebbe.de	x	x	x	x	x	x	x

**Tabelle 7: Aufstellung Wettbewerber von SEIBOLD (eigene Darstellung)**

## 5 INTERNE UNTERNEHMENSANALYSE

Wie schon bei der Analyse der Unternehmensumwelt können auch hier richtungsgebende Leitfragen helfen, die strategische Ausgangssituation zu ermitteln:

<p><b>1. Situation bei Nachfragern/Kunden im Markt (unabhängig, ob sie Kunden des Unternehmens sind oder nicht)</b></p> <p>Welches Image haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?</p> <p>Welchen Bekanntheitsgrad haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?</p>
<p><b>2. Situation des Unternehmens bei seinen Kunden</b></p> <p>Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen des Unternehmens?</p> <p>Wie loyal sind die Kunden zum Unternehmen?</p> <p>Inwieweit durchdringt das Unternehmen seine Kunden im Hinblick auf das dort vorhandene Absatzpotential?</p> <p>Welches Preisniveau erzielt das Unternehmen bei den Kunden?</p> <p>Wie hoch ist die kundenbezogene Profitabilität des Unternehmens und welche Gewinne werden mit einzelnen Produkten bei verschiedenen Kunden erreicht?</p>
<p><b>3. Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld</b></p> <p>Welchen absoluten und relativen Marktanteil hat das Unternehmen?</p> <p>Welche Stärken/Schwächen weist das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich auf?</p> <p>Inwiefern verfügt das Unternehmen über einen dauerhaften, für die Kunden relevanten und von den Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil?</p>

**Tabelle 8: Auf die Situation des Unternehmens bezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation (in Anlehnung an Homburg/Kromer, 2012, S. 394)**

Aus diesen Fragen geht eindeutig hervor, dass die Herausarbeitung und Kundmachung des Wettbewerbsvorteils eine entscheidende Rolle für den langfristigen Unternehmenserfolg darstellt. Dabei muss es sich um eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung handeln, die bedeutsam und wahrnehmbar für den Nachfrager ist, aber auch dauerhaft und effizient gegenüber der Konkurrenz verteidigt werden kann.<sup>137</sup>

Dieser Vorsprung wird durch die gleichzeitige Betrachtung von 3 Einflussgrößen geprägt:<sup>138</sup>

1. Bedürfnisse des potentiellen Nachfragers
2. Wahrnehmung der Leistung
3. Wahrnehmung des relevanten Konkurrenten durch den Nachfrager

<sup>137</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2010), Industriegütermarketing, S. 22 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), Marketing, S. 57; Simon (1988), Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, S. 1 ff.

Einen Wettbewerbsvorteil bei Industriekunden erhofft sich SEIBOLD in der Möglichkeit und Bereitschaft der raschen Adaptierung der Messgeräte, falls sich der vordefinierte Messbereich beim Kunden auf Grund von Produktionsverfahrensänderungen ebenfalls ändert.

Bei Trinkwasserkunden sieht SEIBOLD einen Vorteil gegenüber Konkurrenten im Messverfahren. Zum Unterschied zur Konkurrenz hat SEIBOLD ein Verfahren entwickelt, welches mit nicht gefährlichen und nicht toxischen Reagenzien auskommt. Der Wettbewerbsvorteil kann allerdings nur generiert werden, wenn die potentiellen Nachfrager darüber Kenntnis erlangen bzw. diese den Vorteil bezüglich der Umweltverträglichkeit überhaupt benötigen. Ein weiterer Vorteil dieses Messverfahrens liegt beim Versand, da diese Reagenzien nicht als Gefahrgut deklariert werden müssen und somit der Gefahrgutaufschlag wegfällt. Diese Vorteile aus Sicht von SEIBOLD müssen sich jedoch nicht mit der Sicht des Kunden decken. Letztendlich zählt nur der subjektive Eindruck des Kunden.

Erschwerend für SEIBOLD kommt zusätzlich die fehlende Marktpräsenz hinzu. So wäre es hilfreich, bei potentiellen Kunden als Lieferant gelistet zu sein, damit das Unternehmen Ausschreibungen von diesen erhält.

Die in Kapitel 2.6 beschriebene Quantifizierung des Marktes kommt für die Firma SEIBOLD zu keinem aussagekräftigen Ergebnis, da ihr Marktanteil derzeit gegen null geht. Außerdem ist es bei dieser Unternehmensgröße und aufgrund der finanziellen Lage kaum möglich, Marktdaten mittels Primärforschung zu evaluieren. Die Nachfrage nach Online-Analysatoren kann aber sehr wohl durch die Heranziehung von betriebsexternen Daten aus der Sekundärforschung, die bereits in Kapitel 4.2.2 aufgezeigt wurden, begründet werden.<sup>139</sup>

## 5.1 SWOT-Analyse

Mit Hilfe der SWOT-Analyse erfolgt eine Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung der relevanten Wettbewerber bei gleichzeitiger Bewertung der zukünftigen

---

<sup>139</sup> Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 473 ff.

Marktgegebenheiten. Daraus sollen künftige Ableitungen für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens gewonnen werden. Für ein Ein-Produkt-Unternehmen wie SEIBOLD kann die Analyse für das ganze Unternehmen erfolgen.<sup>140</sup>

<div>Interne Perspektive</div> <div>Externe Perspektive</div>	Eigene Stärken	Eigene Schwächen
	Chancen im Markt	Risiken im Markt
Chancen im Markt	Welche Chancen im Markt können wir aufgrund unserer Stärken optimal nutzen?	Von welchen Chancen im Markt können wir aufgrund unserer Schwächen nicht profitieren?
Risiken im Markt	Von welchen Risiken im Markt können wir aufgrund unserer Stärken profitieren?	Welche Risiken im Markt treffen uns aufgrund unserer Schwächen besonders hart?

**Abbildung 15: Grundkonzept der SWOT-Analyse (in Anlehnung an Kreutzer, 2010, S. 82)**

### **Eigene Stärken/Chancen Situation**

Strengere Umweltauflagen:

- steigende Nachfrage nach Messungen mit nicht toxischen und ungefährlichen Reagenzien

Stabile Messverfahren mit flexiblen Messbereichen

- Messparameter können einfach geändert werden
- Summenparameter-Messungen (ausgewählter Schwermetalle) erfolgen in einem Messschritt
- Betriebssicherer Analysator (robuste Bauweise und verlässliches Messsystem); Individuelle Kundenwünsche und trotzdem kurze Lieferzeit (6 Wochen)
- Enger Kundenkontakt
- Individuelle Problemlösung der Kundenanforderung (Steigerung des Kundennutzens)

### **Stärken/Risiken Situation**

Weltweit einziger Produzent von nicht toxischen und ungefährlichen Reagenzien:

- fehlendes weltweites Vertriebsnetzwerk
- hohe Produktionskosten aufgrund fehlender Absatzmenge

<sup>140</sup> Vgl. Pepels (2006), Produktmanagement, S. 523 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Marketing, S. 116 f.

### **Schwächen/Chancen Situation**

Steigende Nachfrage im Umweltsektor:

- fehlende Marktpräsenz
- fehlende Liquidität, keine kontinuierlichen Einnahmen
- Hohe Produktionskosten aufgrund Einzelproduktion
- Hohe Akquisitionskosten

### **Schwächen/Risiken Situation**

Fehlendes Kapital, um auf Marktänderungen rasch reagieren zu können:

- Fehlendes Patent auf das Messverfahren bzw. Kopierschutz bei Reagenzien
- Neue Messtechnologien durch Konkurrenten schwächen den Wettbewerbsvorteil
- Änderung gesetzlicher Auflagen (z.B. nichttarifäre Handelshemmnisse)
- Personal und mangelnde Verteilung des internen Wissens aufgrund fehlender Stellvertreter

Daraus ergeben sich nun folgende **Ableitungen**:

SEIBOLD muss sich als Nischenspezialist im Bereich der kontinuierlichen Online-Analytik für Trinkwasser und industrielle Abwasser und nicht als Massenproduktanbieter positionieren.

Das Unternehmen bietet sich als lösungsorientierter Ansprechpartner für seine Kernzielgruppe an. Um den Kundenbedarf besser und standardisiert analysieren zu können, wurde eine Befragung in der Angebotsphase potentieller Kunden initiiert, deren Ergebnis aber aus zeitlichen Gründen nicht in diese Arbeit mehr einfließen kann (siehe Anlage 2).

Weiteres muss versucht werden, den Bekanntheitsgrad aufgrund positiv abgeschlossener Projekte bei bekannten Großunternehmen zu steigern.

Der langfristige Einsatz des Analysators aufgrund des anwenderorientierten Engineerings steht im Vordergrund. Die Robustheit des Gesamtsystems gewährleistet eine sehr hohe Betriebssicherheit.

Der laufende Umsatz soll künftig mit dem kontinuierlichen Verkauf der Reagenzien erzielt werden und zur Sicherung der Liquidität beitragen.

## 5.2 Portfolio-Analyse

Die klassische Portfolio-Analyse der Boston Consulting Group (sog. BCG-Portfolio, Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio) stellt eine zweidimensionale Darstellung von zu betrachtenden strategischen Geschäftseinheiten, Produkten, Kunden, Wettbewerbern oder anderen Analyseobjekten dar und soll Aufschluss über eine strategische Neuorientierung dieser Analyseobjekte geben. Die X-Achse repräsentiert hierbei eine interne, beeinflussbare Variable (z.B. relativer Marktanteil, eigenes Produktions-, Forschungs- und Entwicklungspotential, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter), die den relativen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens abbildet. Die andere Achse ist hingegen nur indirekt beeinflussbar (z.B. Marktwachstum, -größe und -qualität). Sie soll die Marktattraktivität charakterisieren. Aufgrund der Position der Analyseobjekte ergibt sich die entsprechende Normstrategie, die für die einzelnen Felder definiert wurden (z.B. Investitionsstrategie).<sup>141</sup>

Dieser Portfolio-Ansatz verharzt allerdings in einer statischen Betrachtung von Wertgrößen, welcher eher vergangenheitsorientiert ist und durch die Betrachtung derzeitiger Aktivitäten die Suche nach Entwicklungspotentialen nicht unterstützt.<sup>142</sup>

Da aber gerade für SEIBOLD die Entwicklung von neuen Technologien relevant ist, scheint mir ein Technologie-Portfolio sinnvoller. Bei diesem Portfolio wird die zweidimensionale Matrix aus der Ressourcenstärke (direkt beeinflussbar) und der Technologieattraktivität (indirekt beeinflussbar) gebildet. Ein wesentlicher Bestandteil ist eine Umfeldanalyse über die zukünftige Entwicklung zurechenbarer Technologien, die unter anderem von den Vorgaben durch die Behörden/Umweltministerien der einzelnen Länder bzw. bei Trinkwasser durch die WHO abhängig ist.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Weiterführend McDonald (2008), Marketingpläne, S. 217 ff.; Ehrmann (2006), Strategische Planung, S. 91 ff.; Scholl/Domschke (2005), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 184 f.; Meffert (2000), Marketing, S. 249 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Bruhn (2010), Marketing, S. 74.

<sup>143</sup> Vgl. Kreikebaum (1997), Strategische Unternehmensführung, S. 79 ff.



Die **Technologieattraktivität** lässt sich nach Pfeiffer und Dögl nun unter anderem durch folgende drei Indikatoren erläutern:<sup>144</sup>

- Festlegung des Weiterentwicklungspotentials

Derzeit ist eine gleichzeitige Messung von 2 Parametern bei einer Lichtwellenlänge (Punktmessung) möglich. Forschungsziel ist es, eine Messung des gesamten Lichtwellenspektrums während einer Farbmessung zu beobachten und somit die Messung mehrerer Parameter gleichzeitig zu ermöglichen.

- Anwendungsbreite

SEIBOLD ist nur in bestimmten Branchen tätig (vgl. Kapitel 4.2.1). Durch eine höhere Marktpräsenz sind hier Wachstumschancen gegeben, wobei der Fokus im Bereich der Umweltqualitätssicherheit bleiben soll.

- Kompatibilität mit anderen Technologien

Wie bereits in Kapitel 4.2.2 erwähnt, gibt die WHO eine Empfehlung über die Messtechnologien ab. An erster Stelle steht die von SEIBOLD verwendete Kolorimetrie nach nasschemischer Behandlung der Messprobe. Laut der Geschäftsführung von SEIBOLD muss eine Messung stündlich 7 Tage pro Woche möglich sein, mit einer Fehlerquote von weniger als 3 %, um die Betriebssicherheit gewährleisten zu können und damit am Online-Markt bestehen zu können. Die Kolorimetrie ist derzeit die einzige Technologie, die diese Anforderung erfüllt.

Für die **Ressourcenstärke** gibt es nach Pfeiffer und Dögl ebenfalls drei Indikatoren:<sup>145</sup>

- Technisch-qualitativer Beherrschungsgrad

Durch die stetige Produktoptimierung (Chemie, Photometer, Messeinrichtung) wird die Betriebssicherheit laufend erhöht, um hier den Wettbewerbsvorsprung von SEIBOLD zu sichern.

---

<sup>144</sup> Vgl. Pfeiffer/Dögl 1986, S. 154 f.

<sup>145</sup> Vgl. Pfeiffer/Dögl 1986, S. 154 f.

- Potentiale

Wachstumsmärkte sind für Kleinunternehmen besonders attraktiv, da hier eine Marktanteilsausweitung am einfachsten erfolgen kann. Aufgrund der raschen Marktausweitung reagieren Wettbewerber weniger aggressiv, solange ihr Umsatzwachstum zufriedenstellend verläuft.<sup>146</sup>

Trotzdem fehlt es SEIBOLD an Kapital, um beispielsweise auf technische Marktänderungen rasch reagieren zu können. Zusätzlich hängt die Weiterentwicklung des Analysators an einzelnen Personen, für die es im Unternehmen keinen entsprechenden Ersatz gibt.

- (Re-) Aktionsgeschwindigkeit

Schnelle Reaktion solange Personal und finanzielle Mittel vorhanden.

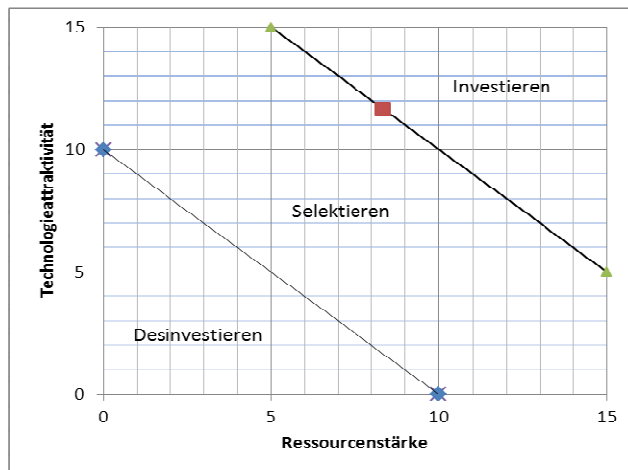
Um das Technologie-Portfolio nun erstellen zu können, müssen die beiden Wertgrößen anhand der ausgewählten Kriterien zunächst gewichtet (3 = hoch, 2 = mittel, 1 = niedrig) und beurteilt werden (5 = sehr positiv, 4 = positiv, 3 = weder noch, 2 = negativ, 1 = sehr negativ). Im Anschluss wird für jedes Kriterium ein Punktwert (Gewichtung mal Beurteilung) berechnet. Der Koordinatenwert ergibt sich aus der Gesamtpunkteanzahl aller Kriterien geteilt durch die Summe der Gewichte.<sup>147</sup>

<b>Technologie-Portfolio</b>			
	Gewichtung	Beurteilung	Punktwerte
Technologieattraktivität:			
Weiterentwicklungspotential	3	5	15
Anwendungsbreite	2	4	8
Kompatibilität	3	4	12
Koordinatenwert			35/3=11,67
Ressourcenstärke:			
Beherrschungsgrad	3	5	15
Potentiale	3	2	6
(Re-)Aktionsgeschwindigkeit	2	2	4
Koordinatenwert			25/3=8,3

**Tabelle 9: Ermittlung der Technologieattraktivität und der Ressourcenstärke (eigene Darstellung in Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 145 f.)**

<sup>146</sup> Vgl. Day (1986), Analysis for Strategic Market Decisions, S. 93.

<sup>147</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2001), Marketing, S. 145 f.



**Abbildung 16: Technologieportfolio (eigene Darstellung nach Pfeiffer u.a., 1991, S. 99)**

Die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen „... sind nicht als Dogma aufzufassen; sie geben vielmehr Empfehlungen, in welche Richtung Entscheidung gefällt werden sollten.“<sup>148</sup>

SEIBOLD befindet sich hier im technologieattraktiven Selektionsfeld bei schwächerer Ressourcenstärke. In dieser Position sollte die Technologieentwicklung weiter forciert werden, da sich das Unternehmen schon fast im Selektionsfeld Investieren befindet.<sup>149</sup>

### 5.3 Wertkettenanalyse

Die Wertkettenanalyse (auch Wertschöpfungskettenanalyse) von Porter<sup>150</sup> ist ein weiterer Beitrag zur Situationsanalyse des Unternehmens und ermöglicht einerseits die Ermittlung der Gründe von Wettbewerbsvorteilen und andererseits die Aufdeckung von Potentialen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für das eigene Unternehmen, indem ein zusätzlicher Kundennutzen identifiziert wird, oder die eigene Kostensituation durch Eliminierung defizitärer Aktivitäten verbessert wird. Dabei dienen die primären Aktivitäten unmittelbar zur Leistungs- bzw. Produkterstellung und sind somit direkt an der Wertschöpfung für den Kunden beteiligt. Die unterstützenden Aktivitäten hängen dagegen nicht mit dem physischen Durchlauf der Leistung zusammen, sind aber insgesamt zur Leistungserstellung notwendig. Welche

<sup>148</sup> Pfeiffer/Metze/Schneider/Amler (1991), Technologie-Portfolio zum Management strategischer Geschäftsfelder, S. 102.

<sup>149</sup> Vgl. Schröder (2008), Technologie- und Innovationsmanagement, S. 374; Bullinger (1994), Technologiemanagement, S. 158 ff.; Wolfrum (1994), Strategisches Technologiemanagement, S. 227.

<sup>150</sup> Weiterführend Porter (2000), Wettbewerbsvorteile, S 63 ff.

Aktivitäten zu den Kernprozessen zu zählen sind, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation und deren Branche ab. Die individuellen Wertketten der Unternehmen sind durch vor- und nachgelagerte Wertketten von Lieferanten und Abnehmern in ein Wertsystem eingebunden, deren Kenntnis wiederum interessante Ansatzpunkte zur Ermittlung der eigenen Wertkette liefert.<sup>151</sup>

Wie schon durch die vorangegangenen Analysen herausgearbeitet, spielt für SEIBOLD der F&E-Bereich eine erfolgskritische Rolle und ist daher unbedingt zu den Kernprozessen zu zählen. Eine Wertkettendefinition für SEIBOLD sieht nun wie folgt aus, anhand derer sich folgende Wettbewerbsvorteile ableiten lassen:

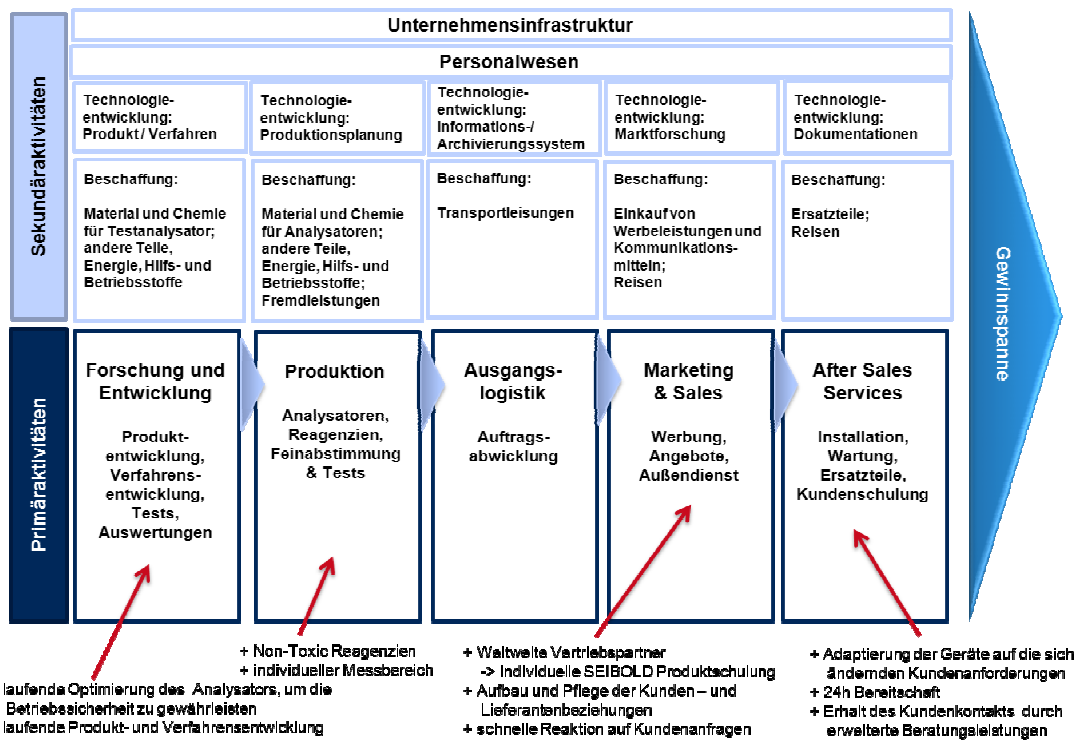
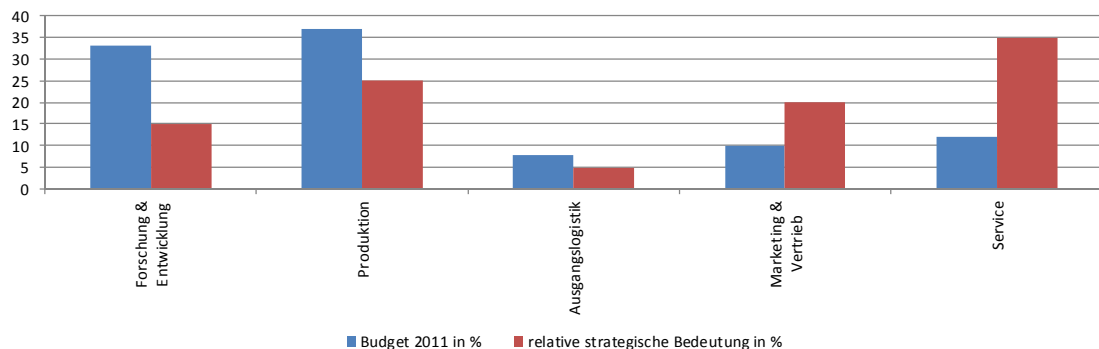


Abbildung 17: Wertkette (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2000, S. 66)

Vergleicht man nun den Budgetanteil der Primäraktivitäten der Wertkette mit der subjektiven Einschätzung der strategischen Bedeutung der Primäraktivitäten der Wertkette im Vergleich zum Wettbewerb, so wird deutlich, dass den Bereichen Marketing & Vertrieb und Service zu wenig Budget zur Verfügung steht, um den bestehenden technologischen Wettbewerbsvorteil zu vermarkten. Hier sollte kurzfristig überlegt werden, ob dem Bereich F&E Budget abgezogen wird, um das Unternehmen in die Gewinnzone zu bringen, da das

<sup>151</sup> Vgl. Kreutzer (2010), Praxisorientiertes Marketing, S 96 ff.; Backhaus/Schneider (2009), Strategisches Marketing, S. 168 ff.; Gabler (2005), Wirtschaftslexikon, S. 3328 / S. 3342.

derzeitige Verfahren einzigartig ist. Die damit erzielten Gewinne könnten anschließend wieder in die F&E einfließen (siehe Abb. 18).



**Abbildung 18: Gegenüberstellung des Budgetanteils mit der subjektiven Einschätzung der strategischen Bedeutung der Primäraktivitäten der Wertkette im Vergleich zum Wettbewerb (eigene Darstellung)**

Die Wertkettenanalyse gewinnt laut Ehrmann an Bedeutung, wenn folgende Einzelentwicklungen zu erkennen sind:<sup>152</sup>

- Abnahme des Anteils von Lohneinzelkosten an den Wertschöpfungskosten: Der Hauptanteil der Lohnkosten fällt im Bereich F&E an. Dieser Bereich ist zwar aufgrund seiner wichtigen strategischen Bedeutung als Primäraktivität anzusehen. Trotzdem ist es schwierig, die Lohnkosten direkt der Wertschöpfung zuzuordnen.
- Zunahme von planenden und kontrollierenden Aktivitäten: Bei steigendem Verkauf der Analysatoren werden im Bereich Produktion diese Aktivitäten zunehmen, da derzeit kein Lager vorgesehen ist und der Zusammenbau extern erfolgen wird.
- Zunahme von gemeinkostenintensiven Aktivitäten, und in weiterer Folge mangelnde Kostentransparenz für das Prozessmanagement: Durch den verstärkten Kundenfokus werden auch die Bereiche Marketing, Vertrieb und im Besonderen das After-Sales Service an Bedeutung gewinnen.

Um eine strategische Kostenanalyse, aber auch eine strategische Kostenplanung durchführen zu können, empfiehlt sich auf Grundlage der Wertkette eine Prozesskostenanalyse<sup>153</sup> zu überdenken. Auch hier könnten schon bestehende oder noch mögliche Wettbewerbsvorteile identifiziert werden.

<sup>152</sup> Vgl. Ehrmann (2006), Strategische Planung, S. 70 ff.

<sup>153</sup> Weiterführend Stelling (2009), Kostenmanagement und Controlling, S. 130 ff. / S. 155 ff.

## 6 RESÜMEE UND AUSBLICK

Der von der SEIBOLD-Geschäftsführung eingeschlagene Weg, ihren Analysator als Nischenprodukt zu behandeln, hat laut Portfolio-Analyse (vgl. Kapitel 5.2) Potential. Auch die Entscheidung, Produkte aus der Produktpalette zu streichen, welche die Konkurrenz auf Grund der höheren Stückzahlen billiger produzieren, war richtig, da SEIBOLD hier keine Chance am Markt hat. Trotzdem ist diese Entscheidung, nur auf ein Produkt zu setzen, von großem Risiko behaftet. Sollte der Kunde dieses Produkt nicht annehmen, gibt es kurzfristig keinen Spielraum, auf ein anderes auszuweichen. Ein weiterer Risikofaktor stellt die finanzielle Lage des Unternehmens dar, welcher durch die Tatsache, dass es für die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen keine adäquate Vertretung gibt, noch verstärkt wird. Allein ein krankheitsbedingter Ausfall einer Schlüsselperson für einen längeren Zeitraum kann daher das Unternehmen an den Rand des Ruins führen, wenn dadurch die Produktion und die Installation still stehen. Diese Tatsache ist zwar auch der Unternehmensführung bekannt, jedoch gibt es auf Grund fehlender finanzieller Reserven diesbezüglich wenig Spielraum. Es müssen daher rasch Maßnahmen gesetzt werden, um das Expertenwissen auf mehrere Personen aufzuteilen, damit zumindest dieses potentielle Risiko minimiert wird.

Trotzdem darf man aber nicht vergessen, dass die Messmethode, welche SEIBOLD verwendet, am Markt einzigartig ist und der Analysator bereits bei einigen namhaften Unternehmen im Einsatz ist. Die Gefahr, dass ebenfalls ein Hersteller dieses Messverfahren anbietet, ist bei den großen Herstellern von Messgeräten derzeit nicht gegeben, da der Aufwand, die Geräte einzeln auf den erforderlichen Messbereich zu konfigurieren keine Massenfertigung zulässt.

Die größere Bedrohung besteht eher darin, dass sich ebenfalls ein kleinerer Hersteller, analog wie SEIBOLD, mit diesem Messverfahren als Nischenhersteller positionieren will. Sollte sich die Prognose gerade im Bereich der Schwermetallmessung in Trink- und Abwasser bezüglich wachsendem Markt (vgl. Kapitel 4.1.2) bestätigen, so gibt es trotzdem genügend Platz für mehrere kleine Hersteller. Um dieses Marktpotential besser ausschöpfen zu können, versucht SEIBOLD gerade, besser auf die Kundenbedürfnisse

einzugehen und auch das bestehende Kundennetzwerk durch einen individuellen Kundenkontakt auszubauen. Auch die Aktivitäten bezüglich Zwischenhändler (vgl. Kapitel 2.1), die Vorort tätig sind und daher auch über bessere Kontakte im jeweiligen Markt verfügen, sind vielversprechend und für SEIBOLD ohne große finanziellen Risiken verbunden, da z.B. die Reisekosten für die Kundenkontakte in diesen Märkten minimiert werden. Dafür ist das Ziel, einen engen Kundenkontakt aufzubauen, erst möglich, wenn der jeweilige Partner einen potentiellen Kunden vermittelt hat. Ein wichtiger Effekt dabei ist, dass es sich wie bereits erwähnt oft um namhafte Unternehmen handelt, wodurch sich bereits einige Folgeaufträge ergeben haben. Auch eines der heurigen Projekte bestätigt wieder das Potential des Produktes, da die argentinische Regierung für die Trinkwassermessung SEIBOLD beauftragt hat.

SEIBOLD hat sich gerade in den letzten beiden Jahren eine gute Reputation am Markt erarbeitet. Dies war mit hohen Investitionskosten verbunden, welche allein durch den Verkaufserlös getragen wurden. Trotz steigender Nachfrage nach Analysatoren, ist es weiterhin für SEIBOLD schwierig, seine finanzielle Lage zu verbessern, auf wechselnde Marktgegebenheiten zu reagieren und so sein Risiko zu minimieren. Der eingeschlagene Weg, die Akquisitionskosten durch Zwischenhändler zu reduzieren, ist daher die richtige Entscheidung für SEIBOLD. Auch das Ziel, die Fixkosten durch den Verkauf der Reagenzien decken zu können, sollte damit erreicht werden können. Auf Grund der höheren Reisekosten außerhalb Europas ist es daher sinnvoll, Kunden innerhalb der EU direkt anzusprechen und Märkte wie z.B. China, in welchen zusätzlich zu den höheren Akquisitionskosten auch kulturelle Aspekte zum Tragen kommen, durch Zwischenhändler zu erschließen.

## LITERATUR

### Bücher / Zeitschriften

**Abbott, L.**, Qualität und Wettbewerb, Verlag Beck, München, 1958  
(amerikanisches Original: Quality and Competition, New York 1955)

**Abell, D. F.**, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Verlag Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey), 1980

**Arndt, H.**, Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 170, 1958

**Aufderheide, D. / Müller, V.**, Hybride Marktabgrenzung in der Internetökonomie, unveröffentlichtes Manuskript, Münster, 2007

**Backhaus, K.**, Grundbegriffe des Industrieanlagen- und Systemgeschäfts, 2. Aufl., Verlag Siemens AG, München, 1988

**Backhaus, K.**, Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 13. Aufl., Springer Verlag, Berlin u.a., 2011

**Backhaus, K. / Schneider, H.**, Strategisches Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009

**Backhaus, K. / Voeth, M.**, Industriegütermarketing, 9. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2010

**Backhaus, K.**, Industriegütermarketing, 6. Aufl., Vahlen Verlag, München, 1999

**Backhaus, K. / Voeth, M.**, Internationales Investitionsgütermarketing in: Hermanns, A. / Wissmeier, K. K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management, Vahlen Verlag, München, 1995

**Backhaus, K. / Voeth, M.**, Internationales Marketing, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2010

**Backhaus, K. / Büschken, J. / Voeth, M.**, Internationales Marketing, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003

**Bartling, H.**, Leitbilder der Wettbewerbspolitik, Vahlen Verlag, München, 1980

**Bauer, E.**, Marktsegmentierung, 1. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart, 1977

**Bauer, H. H.**, Marktabgrenzung: Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren, Duncker u. Humboldt, Berlin, 1989

**Becker J.**, Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2006



**Böhler, H.**, Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, 1. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart, 1977

**Bonoma, T. V. / Shapiro, B. P.**, Segmenting the Industrial Market, Lexington Books, Lexington-Toronto (Mass.), 1983

**Bonoma, T. V. / Shapiro, B. P.**, How to Segment Industrial Markets, in: Strategic Marketing Management, 3/1992

**Borchert, M.**, Außenwirtschaftslehre: Theorie und Politik, 7. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001

**Bruche, G.**, Internationale Geschäftsfeld-Wettbewerbsstrategie: Bezugsrahmen zur Analyse von Wertsteigerungspotenzialen im Spannungsfeld zwischen Kosteneffizienz und lokalisierungsbedingter Differenzierung, in: Mahnkopf, B. (Hrsg.), Management der Globalisierung: Akteure, Strukturen, Perspektiven, Ed. Sigma Verlag, Berlin, 2003

**Bruhn, M.**, Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010

**Bruns, J.**, Identifizierung und Messbarkeit, in: Pepels, W. (Hrsg.), Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. Aufl., Symposium-Verlag, Düsseldorf 2007

**Bullinger, H.-J.**, Technologiemanagement – Wettbewerbsfähiger Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung, B.G. Teubner Verlag, Stuttgart, 1994

**Christensen, C. / Suarez, F. / Utterback, J.**, Strategies for Survival in Fast-Changing Industries, in: Management Science, Vol. 44, No. 12, 1998

**Clark, J. M.**, Competition as a Dynamic Process, Washington, 1961

**Day, G.S.**, Analysis for Strategic Market Decisions, West Verlag, St. Paul u.a., 1986

**Day, G. S. / Shocker, A. D. / Srivastava, R. K.**, Customer-oriented Approaches to Identifying Product-Markets, in: Journal of Marketing, Vol. 43, No. 4, 1979

**De Sarbo, W. / Grewal, R. / Wind, J.**, Who competes with whom? A Demand-based Perspective for Identifying and Representing asymmetric Competition, in: Strategic Management Journal, 27/2006

**Dichtl, E. / Bauer, H. H. / Schobert, R.**, Die Dynamisierung mehrdimensionaler Marktmodelle am Beispiel des deutschen Automobilmarktes, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2. Jg., Nr. 3, 1980

**Dichtl, E. / Andritzky, K. / Schobert, R.**, Ein Verfahren zur Abgrenzung des „relevanten Marktes“ auf Basis von Produktperzeptionen und Präferenzurteilen, in: Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6/1977

**Domschke, W. / Scholl, A.**, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, 3. Aufl., Springer Verlag, Berlin u.a., 2005

**Ehrmann, T.**, Strategische Planung: Methoden und Praxisanwendungen, Springer Verlag, Berlin u.a., 2006

**Eybl, D.**, Instrumente und Orientierungsgrundlagen zur Planung wettbewerbsorientierter Unternehmensstrategien, Diss., Mannheim, 1983

**Eurostat**, The environmental goods and services sector: A data collection handbook, (Methodenhandbuch EGSS), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2009

**Frank, R. E. / Massy, W. F. / Wind, Y.**, Market Segmentation, Verlag Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey), 1972

**Freter, H.**, Marktsegmentierung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart u.a., 1983

**Fröhlich, P.**, Die Marktabgrenzung in der Wettbewerbspolitik, Diss., Göttingen 1975

**Gabler Wirtschaftslexikon**: Die ganze Welt der Wirtschaft, 16. Aufl., Gabler Verlag, 2005

**Green, P. E. / Srinivasan, V.**, Conjoint-Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, 1990

**Green, P. E. / Krieger, A. M.**, Segmenting Markets with Conjoint-Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 55, No. 4, 1991

**Gröne, A.**, Marktsegmentierung bei Investitionsgütern: Analyse und Typologie der industriellen Einkaufsverhaltens als Grundlage der Marketingplanung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1977

**Glismann, H. H. / Horn, E. J.**, Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse, in Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Dt. Inst.-Verlag, Köln, 1984

**Gutenberg, E.**, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 17. Aufl., Springer Verlag, Berlin u.a., 1984

**Heinemann, G.**, Der neue Online-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009

**Herdzina, K.**, Wettbewerbspolitik, 5. Aufl., Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, 1999

**Hoffmann, J.**, Die Konkurrenz – Erkenntnisse für die strategische Führung und Planung in: Töpfer, A. / Afheldt, H. (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, 2. Aufl., Poller Verlag, Frankfurt a. M., 1986

**Homburg, Ch. / Hermann, A.,** Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

**Homburg, Ch. / Krohmer, H.,** Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 4. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012

**Homburg, Ch. / Krohmer, H.,** Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 3. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009

**Horst, B.,** Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten, Diss., Köln, 1988

**Jäger, F.,** Das Konkurrenzverhalten als Problem der Marketingplanung - Analyse und Prognose des Konkurrenzverhaltens zwischen Herstellern und Möglichkeiten seiner Integration in Marketingprogrammplanungsmodelle, Diss., Bochum, 1977

**Kaysen, C. / Turner, D.F.,** Antitrust Policy. An Economic and Legal Analysis, 2. Aufl., Cambridge, Mass., 1965

**Kleinaltenkamp, M.,** Marktsegmentierung, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb: Grundlagen, Springer Verlag, Berlin u.a., 1995

**Kleinaltenkamp, M.,** Marktsegmentierung, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.), Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin u.a., 2002

**Kletzan-Slamanig, D. / Köppl, A.,** Österreichische Umwelttechnikindustrie: Studie des WIFO im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien, 2009

**Köhler, R.,** Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in Geist, M.N./Köhler R. (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1981

**Kotler, P. / Keller, K. L. / Bliemel, F.,** Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., Pearson Studium Verlag, München u.a., 2007

**Kotler, P. / Bliemel, F.,** Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Pearson Studium Verlag, München u.a., 2006

**Krelle, W.,** Preistheorie, 2. Aufl., Mohr Verlag, Tübingen, 1976

**Kremer, H.-H.,** Die Bestimmung von Produkt-Markt-Feldern als Kernproblem bei der Bildung strategischer Geschäftseinheiten, Lang Verlag, Frankfurt a.M./Bern/New York, 1986

**Kreikebaum, H.,** Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart u.a., 1997

**Kreutzer, R. T.**, Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen-Instrumente-Fallbeispiele, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010

**Lange, V.**, Technologische Konkurrenzanalyse zur Früherkennung von Wettbewerbsinnovationen bei deutschen Großunternehmen, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, 1994

**Lechner, K. / Egger, A. / Schauer, R.**, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., Linde Verlag, Wien, 2001

**Levitt, T.**, Marketing Myopia, in Harvard Business Review, 38. Jg., Nr. 4, 1960

**Lieberknecht, J. / Wiedmann, K.-P.**, Die Berücksichtigung des Einflusses alternativer Wettbewerbsstrategien auf den Unternehmenserfolg im Rahmen eines System Dynamics Modells, Arbeitspapier des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Nr. 26, Mannheim, 1984

**Marshall, A.**, Principles of Economics, 9. Aufl., London, 1961

**McDonald, M.**, Marketingpläne: eine Einführung für die praktische Anwendung, Verlag Spektrum Akad., Heidelberg, 2008

**Meffert, H.**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 9. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000

**Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M.**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 11. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012

**Meffert, H. / Kirchgeorg, M.**, 1998, Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption - Strategie - Implementierung, 3. Aufl., Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1998

**Narver, J. C.**, Conglomerate Mergers and Market Competition, University of California Press, Berkeley (Los Angeles), 1967 (mit besonderem Bezug auf Penrose E. T., The Theory of the Growth of the Firm, Blackwell Verlag, Oxford u.a., 1959)

**Nicolini, H.-J.**, Untersuchungen zur Erfassung unternehmerischer Marktmacht, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, 1978

**Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.**, Marketing, 19. Aufl., Duncker & Humboldt Verlag, Berlin, 2002

**Oberender, P.**, Zur Problematik der Marktabgrenzung unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des relevanten Marktes, in: Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 4/1975

**OECD**, Business Perceptions of Non-Tariff Barriers (NTBS) facing trade in selected Environmental Good and associated services: Survey Results. Joint Working Party on Trade and Environment. COM/ENV/TD(2006)48/Final, 2007

**Opaschowski, H.**, Deutschland 2020: Wie wir morgen leben – Prognosen der Wirtschaft, 2. Aufl., VS - Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006

**Ott, A. E.**, Grundzüge der Preistheorie, 3. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, 1992

**Pepels, W.**, Produktmanagement, 5. Aufl., Oldenbourg Verlag, München-Wien, 2006

**Pessemier, E. A.**, Product Management: Strategy and Organization, 2. Aufl., Verlag Wiley & Sons Inc., New York, 1982

**Pfeiffer, W. / Dögl, R.**, Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, 4. Aufl., Physica Verlag, Heidelberg – Wien, 1986

**Pfeiffer, W. / Metze, G. / Schneider, W. / Amler, R.**, Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, 6. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, 1991

**Porter, M. E.**, Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Campus Verlag, Frankfurt am Main u.a., 1983

**Porter, M. E.**, Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main u.a., 2000

**Raff, T. / Billen, P.**, Länderauswahlentscheidung im Hinblick auf eine Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in Bruhn, M. / Strauss, B. (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005

**Scheuch, F.**, Investitionsgütermarketing: Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1975

**Scheuch, F.**, Logische Struktur und pragmatische Bedeutung der Marktsegmentierung, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 3/1974

**Schneider, E.**, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 2: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 13. Aufl., Mohr Verlag, Tübingen, 1972

**Schneider, E.**, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 2: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 7. Aufl., Mohr Verlag, Tübingen, 1961

**Schneider, D. J. G. / Müller R. U.**, Datenbankgestützte Marktselektion: Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989

**Schreiber, U.**, Psychologische Marktsegmentierung mit Hilfe multivariater Verfahren, Diss. , München, 1973

**Schröder, H.-H.**, Technologie- und Innovationsmanagement, in: Corsten, H. / Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre-Grundlagen, Internes Rechnungswesen, Externes Rechnungswesen, Beschaffung, Produktion und Logistik, Marketing, Investition und Finanzierung, 4. Aufl., Bd. 2, Oldenbourg Verlag, München, 2008

**Schulte-Hillen, G. / Ganz, A. / Althans J.**, Strategien im internationalen Verlagsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 61/2001

**Sever, M.**, Der Marktanteil als Kriterium für die Produkteliminierung: eine Analyse auf der Grundlage des Erfahrungskurven-Konzeptes, Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1985

**Simon, H.**, Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, in: Simon, H. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1988

**Simon, H.**, Markteintrittsbarrieren, in: Marcharzina, K. / Welge, M. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989

**Srivastava, R. K. / Alpert, M. J. / Shocker, A. D.**, A customer-oriented Approach for Determining Market Structures, in: Journal of Marketing, Vol. 48, No. 2, 1984

**Srivastava, R. K. / Leone, R. P. / Shocker, A. D.**, Market Structure Analysis: Hierarchical Clustering of Products Based on Substitution. In-Use, in: Journal of Marketing, Vol. 45, No. 3, 1981

**STATISTIK AUSTRIA:** Baud, S. / Wegscheider-Pichler, A., Umweltgesamtrechnungen: Modul-Umweltorientierte Produktion und Dienstleistung (EGSS) 2010, Projektbericht im Auftrag des Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft – Umwelt und Wasserwirtschaft, Wien, 2011

**Steffenhagen, H.**, Marketing: eine Einführung, 6. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2008

**Stegmüller, B. / Hempel, P.**, Empirischer Vergleich unterschiedlicher Marktsegmentierungsansätze über die Segmentpopulationen, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 1, 1996

**Stelling, J. N.**, Kostenmanagement und Controlling, 3. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, 2009

**Stigler, G. J.**, Competition, in: The New Palgrave Dictionary of Economics, Jg. 1 (A to D), Palgrave Macmillan Verlag, Basingstoke u.a., 1998

**Triffin, R.**, Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Verlag Harvard University Press, Cambridge, 1956

**Urban G. L. / Hauser J. R.**, Design and Marketing of New Products, Prentice-Hall Verlag, Englewood Cliffs (New Jersey), 1980

**Stackelberg, H. v.**, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Mohr Verlag, Tübingen, 1951

**Welge, M. / Al-Laham, A.**, Strategisches Management: Grundlage-Prozeß-Implementierung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

**Wind, Y. / Cardozo, R. N.**, Industrial Market Segmentation, in: International Marketing Management 3/1974

**Wirtz, B.**, Electronic Business, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007

**Wolfrum, B.**, Strategisches Technologiemanagement, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994

**Wöhe, G. / Döring, U.**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2008

**Yoffie, B.**, Competing in the Age of Digital Convergence, California Management Review, Jg. 38, Nr. 4, 1996

### **Internet**

**BMLFUW** (Hrsg.): Stichwort Umwelttechnologien, 2009, [http://www.umwelttechnik.at/fileadmin/content/Downloads/BMLFUW\\_Stichwort\\_Umwelttechnologien\\_01.pdf](http://www.umwelttechnik.at/fileadmin/content/Downloads/BMLFUW_Stichwort_Umwelttechnologien_01.pdf), abgerufen am 21.11.2012

**Clusterland Oberösterreich**, Zahlen und Daten Umwelttechnik-Anbieter, [http://www.umwelttechnik-cluster.at/685\\_DEU\\_HTML.php](http://www.umwelttechnik-cluster.at/685_DEU_HTML.php), abgerufen am 24.11.2012

**SEIBOLD** Wasser-Analysatorenfabrik GmbH, [http://www.seibold-wasser.at/index\\_de.html](http://www.seibold-wasser.at/index_de.html), abgerufen am 21.11.2012

**SEIBOLD** Wasser-Analysatorenfabrik GmbH, Organisation and Company, <http://www.seibold-wasser.at/about-us-en.html>, abgerufen am 21.11.2012

**WHO**, Guidelines for drinking water quality, 3<sup>rd</sup> edition, Genf, 2008, [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/dwq/gdwq3rev/en/](http://www.who.int/water_sanitation_health/dwq/gdwq3rev/en/), abgerufen am 21.11.2012

### **Gesetze/Verordnungen**

**BGBI. 186/1996**, Allgemeine Begrenzung von Abwasseremissionen in Fließgewässer und öffentliche Kanalisationen, ausgegeben am 19. April 1996, auf Grund der §§ 33b Abs. 3, 4, 5 und 7 sowie 33c Abs. 1 WRG 1959, BGBI. Nr. 215, idF. des BGBI. Nr. 185/1993, ausgegeben am 16. März 1993

## ANLAGE 1

Auszug aus dem Jahresabschluss zum 31.12.2011, S. 4 – 6.

Anmerkung: 2010 ist für SEIBOLD in Bezug auf Produktion und Vertrieb von Messinstrumenten nicht relevant, da die Aufnahme dieses Geschäftsfeldes erst am 01.01.2011 erfolgte.

SEIBOLD Wasser -  
Analysatorenfabrik GmbH  
Beteiligungsverwaltung

### Bilanz

zum 31.12.2011

Aktiva	31.12.2011		31.12.2010	
	€	%	€	%
<b>A. Anlagevermögen</b>				
I. Sachanlagen				
1. Maschinen	1.850,27	1,8	0,00	0,0
2. Betriebs- und Geschäftsausstattung	13.579,44	13,5	0,00	0,0
	<b>15.229,71</b>	<b>15,1</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>				
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18.554,98	18,5	0,00	0,0
2. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	22.569,95	22,4	11.592,00	100,0
	<b>39.124,93</b>	<b>38,9</b>	<b>11.592,00</b>	<b>100,0</b>
II. Guthaben bei Kreditinstituten	46.274,95	46,0	0,00	0,0
	<b>85.399,88</b>	<b>84,9</b>	<b>11.592,00</b>	<b>100,0</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>100.629,59</b>	<b>100,0</b>	<b>11.592,00</b>	<b>100,0</b>



SEIBOLD Wasser -  
Analysatorenfabrik GmbH  
Beteiligungsverwaltung

**Bilanz**  
zum 31.12.2011

Passiva	31.12.2011		31.12.2010	
	€	%	€	%
<b>A. Eigenkapital</b>				
I. Stammkapital	35.000,00	34,8	35.000,00	301,9
nicht eingeforderte ausstehende Einlage	0,00	0,0	-17.500,00	-151,0
	35.000,00	34,8	17.500,00	151,0
II. Bilanzverlust	-3.384,86	-3,4	-7.242,10	-62,5
davon Verlustvortrag	-7.242,10	-7,2	-13.028,16	-112,4
	<b>31.615,14</b>	<b>31,4</b>	<b>10.257,90</b>	<b>88,5</b>
<b>B. Rückstellungen</b>				
1. sonstige Rückstellungen	2.000,00	2,0	0,00	0,0
<b>C. Verbindlichkeiten</b>				
1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	11.890,32	11,8	0,00	0,0
2. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	31.846,83	31,7	0,00	0,0
3. sonstige Verbindlichkeiten	23.277,30	23,1	1.334,10	11,5
davon aus Steuern	667,55	0,7	1.334,10	11,5
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	172,95	0,2	0,00	0,0
	<b>67.014,45</b>	<b>66,6</b>	<b>1.334,10</b>	<b>11,5</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>100.629,59</b>	<b>100,0</b>	<b>11.592,00</b>	<b>100,0</b>

	2011 €	%	2010 €	%
1. Umsatzerlöse	210.765,74	100,0	0,00	0,0
2. sonstige betriebliche Erträge				
a) übrige	0,00	0,0	4.693,00	0,0
3. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen				
a) Materialaufwand	77.570,04	36,8	0,00	0,0
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	3.830,00	1,8	0,00	0,0
	<u>81.400,04</u>	<u>38,6</u>	<u>0,00</u>	<u>0,0</u>
4. Personalaufwand				
a) Gehälter	40.352,36	19,2	0,00	0,0
b) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	7.043,43	3,3	0,00	0,0
c) sonstige Sozialaufwendungen	59,25	0,0	0,00	0,0
	<u>47.455,04</u>	<u>22,5</u>	<u>0,00</u>	<u>0,0</u>
5. Abschreibungen				
a) auf Sachanlagen	4.595,07	2,2	0,00	0,0
6. sonstige betriebliche Aufwendungen				
a) übrige	<u>71.727,18</u>	<u>34,0</u>	<u>656,99</u>	<u>0,0</u>
7. Zwischensumme aus Z 1 bis 6 (Betriebserfolg)	5.588,41	2,7	4.036,01	0,0
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	24,93	0,0	0,05	0,0
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	<u>6,10</u>	<u>0,0</u>	<u>0,00</u>	<u>0,0</u>
10. Zwischensumme aus Z 8 bis 9 (Finanzerfolg)	<u>18,83</u>	<u>0,0</u>	<u>0,05</u>	<u>0,0</u>
11. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	5.607,24	2,7	4.036,06	0,0
12. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	<u>1.750,00</u>	<u>0,8</u>	<u>-1.750,00</u>	<u>0,0</u>
13. Jahresüberschuss	<u>3.857,24</u>	<u>1,8</u>	<u>5.786,06</u>	<u>0,0</u>
14. Jahresgewinn	3.857,24	1,8	5.786,06	0,0
15. Verlustvortrag aus dem Vorjahr	<u>-7.242,10</u>	<u>-3,4</u>	<u>-13.028,16</u>	<u>0,0</u>
16. Bilanzverlust	<u>-3.384,86</u>	<u>-1,6</u>	<u>-7.242,10</u>	<u>0,0</u>

## ANLAGE 2

## SEIBOLD Wasser Application Questionnaire



The purpose of this questionnaire is to determine your specific requirements and to provide you the Analyser system to your satisfaction. Please complete this form for each sample stream most accurate and detailed. The information will be treated in strict confidence.

Project name / number	
-----------------------	--

Date:	
-------	--

Representative / Customer Address:			
Name:		Firstname:	Title:
Company:			
Street:			
City:		Zip:	State:
Country:			
Country Code:			
Phone:		Direct:	
Fax:			
e-mail address:			

Country of Installation:	
--------------------------	--

Field of Application:			
Drinking Water	<input type="checkbox"/>		
Municipal Waste Water:	<input type="checkbox"/>		
Industrial Application (please specify)			
Pharmaceutical	<input type="checkbox"/>	Semiconductor	<input type="checkbox"/>
Petro-/Petrochemical	<input type="checkbox"/>	Chemical	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)		Power	<input type="checkbox"/>
		Waste Water	<input type="checkbox"/>

Process information:	
Installation style:	
Immersion (Open Receptacle, e.g. basin, tanks)	<input type="checkbox"/>
Flow-Thru in Bypass	<input type="checkbox"/>
Insertion (retractable), e.g. pipes	<input type="checkbox"/>
Further informations:	
Please describe briefly where the analyzers should be installed, e.g. outlet of aeration tank	

## SEIBOLD Wasser Application Questionnaire



Process information: Components to be monitored/controlled						
Substance(s)	Nominal Concentration	Minimum Concentration	Maximum Concentration	Unit	Accuracy in %	Reproducibility
						±
						±
						±
						±
						±
						±
						±
						±
						±

What other substances are present in the sample?				
Substance(s)	Nominal Concentration	Minimum Concentration	Maximum Concentration	Unit

Is this measurement done in the laboratory?	
No	<input type="checkbox"/>
Yes	<input type="checkbox"/>
If yes, what analytical method is currently used?	

Describe or attach a copy of current Laboratory method!  
Please attach the document with this information. Thank you.

## SEIBOLD Wasser Application Questionnaire



Process / Sample Characteristics				
Parameter	Nominal	Minimum	Maximum	Unit
pH				pH
Conductivity				mS/cm
Temperature				°C
Pressure				bar
Turbidity				FNU/NTU
Color				Haze
Flow				m³/h
Density				kg/m³
Viscosity				Pa*s
Additional information				
Please specify				

Further Sample Characteristics				
Solids	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Soluble	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Filterable	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Settable	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Particle size:		µm		
Concentration:		% TSS		
Supersaturated	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Abrasive	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
The sample can be cooled?	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Material incompatibles?	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
If yes, please specify:				

Solids/insolubles have the following characteristics	
Crystalline	<input type="checkbox"/>
Amorphous	<input type="checkbox"/>
Fibery	<input type="checkbox"/>
Tar like	<input type="checkbox"/>
Sticky (oil, fat)	<input type="checkbox"/>
Grainy	<input type="checkbox"/>
Others, please specify:	

Cleaning:	
If a measuring system is in place, how often is cleaning required?	X Please select
How is the system cleaned? Best chemical to use?	

## SEIBOLD Wasser Application Questionnaire



### Ambient conditions at the site:

Note: Please complete this information with a drawing showing the approximate layout at the site, i.e. analyser location, distance, length of sample line, electric power, compressed air, drains, and other utilities.

Location				
Installation	Indoor:	<input type="checkbox"/>	Outdoor	<input type="checkbox"/>
Other kind of installation Please specify:				
	Nominal	Minimum	Maximum	Unit
Ambient temperature				°C
Humidity				%

Environmental conditions				
Normal	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Water spills	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
If yes, please specify:				
Aggressive vapors:	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
If yes, please specify:				
Hazardous Area Classification	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
EEx Certification required	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
	ATEX	<input type="checkbox"/>	Other	<input type="checkbox"/>

Available services				
Electrical power	Please select			
Instrument air	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Nitrogen	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Other gas	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Tap water	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Deionized Water	Yes:	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Additional information:				

Outputs			
		Number required	Optional
Relais	Please select		
Analog output 4-20 mA	Please select		
Fieldbus	Please select		
Other, please specify:			
Additional remarks:			



## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Dieser Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Wien, 29. Januar 2013

Nicole Giefing